"هذا هو الدليل التام للنجاح. وبيرس محترفة في مجالها".

صحيفة صنداي بيزنس بوست

ركز

فن التفكير بوضوح

فاليري بيرس






ركز
فن التفكير بوضوح

"هذا هو الدليل التام للنجاح. وبيرس محترفة في مجالها".

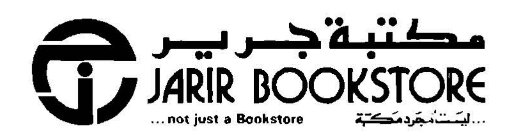
صحيفة صنداي بيزنس بوست

ركز

فن التفكير بوضوح

فاليري بيرس





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٥



'The definitive guide to success. Pierce is a master at her craft.'
The Sunday Business Post

FOCUS

THE ART OF CLEAR THINKING

VALERIE PIERCE



في ذكرى سِحر أمي

ذي التأثير قصير الأجل ممتد الأثر

المحتويات

الجزء الأول: التركيز: لم العناء؟

١. البدء من المصدر ٥

٢. لماذا نجد صعوبة كبيرة في التركيز؟ ١١

٣. نموذج بسيط للنجاح ١٥

الجزء الثاني: تطبيق النموذج

٤. درجاتك الأولى على السلم ٣٧

٥. منحنى التعلم الأول: الشغف ٤٨

٦. منحنى التعلم الثاني: الإنتاجية ٦٦

٧. منحنى التعلم الثالث: المثابرة ٩٢

٨. قمة الأداء: استخدام قوتك ١٩٣

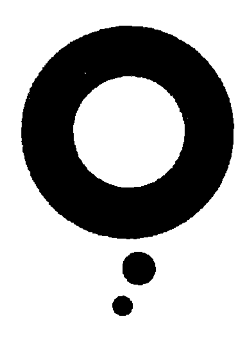
إجابات الاختبارات ١٩٨

شكر وتقدير ٢٠٠

ركز كل أفكارك على العمل الحالي؛

فأشعة الشمس لا تحرق إلا بعد أن يتم تركيزها.

ألكسندر جراهام بيل



الجزء الأول

التركيز: لم العناء؟

١

البدء من المصدر

كنت في الرابعة والنصف من العمر عندما تعلمت أن أركز في الظلام دون أن أخاف.

التركيز يحارب مخاوفك

كنت في أواخر سن السادسة، أي عند عمر السابعة تقريبًا، عندما تعلمت كم أنه شعور مثير أن أركز على تحدي نفسي لكي أنجح.

التركيز أمر ممتع

في سن الثامنة عندما ماتت أمي التي علمتني تلك الدروس ... وعندما بلغت التاسعة أدركت - مع دعم رائع من أب قوي محب - أنني أستطيع أن أحمل تلك الدروس معي بقية حياتي.

التركيز يعيش للأبد

التركيز أمر فطري: نحن نولد بغريزة التركيز على ما نريد بالتحديد، ولدينا رئتين قويتين للغاية تساعداننا في الحصول عليه. ثم - في مكان ما على طول الطريق، بينما نكبر وتصبح الحياة معقدة - يبدأ كثيرون منا في فقدان ذلك التركيز عندما تغمرنا الاختيارات والمعلومات. من الممكن أن نفقد تلك المهارة الأساسية التي نحتاجها لتحقيق ما نريد وقت ما نريد.

إن فن التفكير الواضح هو مهارة أن تكون قادرًا على رؤية ما تريده، والتركيز هو القدرة على تطوير قوة الإرادة، والانضباط الذاتي، والذكاء الفكري لتحقيقه.

إذن كيف نقوم بذلك؟ دعني أولًا أَرْوِ لك هذه القصص من تجاربي المبكرة على سبيل الإيضاح، قبل أن نبدأ مهمة تعلم اختيار الأساليب والمهارات الفكرية التي ستستخدمها لتحقيق التركيز الناجح.

لنبدأ بالقصة الأولى.

التركيز يحارب مخاوفك

أتذكر أنني حين كنت طفلة صغيرة كنت أخاف السير في ردهة كبيرة في منزلنا في الظلام، وهو ما كان أمرًا من الضروري أن أفعله لأذهب من غرفة نومي إلى الحمام. ولمساعدتي في التغلب على خوفي في أثناء الليل، جعلتني أمي برفق وتأنٍّ أركز على كل قطعة أثاث في تلك الردهة في النهار. لمسنا كل قطعة وانتبهنا لمكانها - منضدة الهاتف، والكرسي، وخزانة الأدراج، إلخ - وكذلك ركزنا على درابزين السلم ودرجتي السلم اللتين كان عليَّ أن أصعدهما للوصول إلى الحمام، ثم - في أثناء الليل - عندما تنطفئ الأنوار - مارسنا العادة نفسها بأن لمسنا قطع الأثاث نفسها وانتبهنا إلى مكان كل القطع التي سأقابلها في طريقي إلى الحمام.

ثم في الظلام، طلبت مني أمي أن أركز على حقيقة أن كل شيء لمسناه وأحسسنا بملمسه هو الشيء نفسه الذي رأيناه في أثناء النهار. أتذكر قولها: "ها نحن ذا... لم يتغير شيء؛ فكل شيء كما هو، في أثناء النهار وفي الظلام. إذا كنت لا تخافين السير في هذه الردهة

فــي أثناء النهــار - وأنا أعرف كم تحبين اللعب هنــا مع أصدقائك - فليســت هناك حاجة إذن لأن تخافي في أثناء الليل؛ لأن المكان واحد. والشــيء الوحيــد الذي تغير هنــا هو أنت. إن مخاوفــك هي ما تجعلك خائفــة، وليست الردهة. ليس هنــاك ما تخافين منه بمجرد أن تعرفي طريقكِ أنتِ تعرفين أنك آمنة".

أتذكــر دائمًــا تلك الكلمات - *ليســ هناك ما تخافيــن منه بمجرد أن تعرفــي طريقكِ*، بمجرد أن تركــزي على وجهتكِ؛ فالتفكير بوضوح والمدعوم بتركيز قوي على أهدافنا، يساعدنا على تحقيق رغباتنا.

وبالطبــع - باعتباري شخصًا راشدًا - أدركت أنني لم أعد خائفة؛ لأن شيئًــا *قد* تغير في ذلك السينــاريو - *تصوري* للموقف. أنا أفهم الآن أنه في أثناء النهار كنت أشعر بأنني متحكمة في الوضع؛ حيث أستطيع رؤيــة إلــى أيــن أنا ذاهبة؛ أمــا في الظــلام، فكنت أفقد ذلــك الشعور بالتحكــم؛ لأنني لــم أستطع الرؤية؛ ولذا فــإن التركيز الواضح ومعرفة إلى أين نتجه يساعداننا في التحكم في عواطفنا بطريقة مفيدة؛ وعلى النقيض، فإن الافتقار إلى التركيز والافتقار إلى الوجهة يمكن أن يثيرا عواطــف هدامــة - مثل الخوف - قادرة على أن تعــوق طريقنا. الدرس المستفــاد هنــا هو أنــه ليست هناك حاجــة لأن تخاف مــن تصوراتك الخاصــة. نحن نستطيــع التحكم في وعينا ومعتقداتنــا والطريقة التي نفهــم بها الموقــف، وبالتالي يعمل تفكيرنا ومشاعرنــا لصالحنا وليس ضدنا. والهدف من هذا الكتاب هو أن أوضح لك الطريقة لتحقيق ذلك.

التركيــز ليس دائمًا مرتبطًا بالعمــل الشاق والمشاعر المحتدة؛ إذ يمكنه أيضًا أن يمدنا بأعظم سبل السعادة في حياتنا، ويمكن أن يكون ممتعًــا. وعلى سبيل التوضيح، دعنــي أخبرك كيف تعلمت هذا في سن صغيرة حين كنت أبلغ سبع سنوات تقريبًا، مع قصة ثانية توضح حكمة الأم.

التركيز أمر ممتع

أطلق على هذه القصة "قصة الحصى".

كانت أمام منزلنا حديقة رائعة مفروشة بالحصى. أتذكر وأنا طفلة كنت أجلس على حافة النافذة وأستمتع بدفء الشمس بينما أصنع تصميمات في الحصى بقدمي. كان ذلك المكان من أماكني المفضلة؛ حيث أجلس وأشاهد المارة في ساحة بلدتنا.

وفي أحد الأيام بدأت أمي في ممارسة لعبة صغيرة معي: أن ترى كم سأستغرق من الوقت في ملء علبة بسكويت صغيرة فارغة بالحصى. كانت الفكرة هي أن أضع حصاة واحدة في العلبة *فقط* عندما أتغلب على تحدٍّ معين أو عندما أقوم بأحد أفعال "نكران الذات" مثلما كانت أمي تطلق عليها. عندما أنظر إلى الوراء، أتيقن أنها كانت طريقة ممتازة لتعليم الطفل "الإشباع المتأخر"، وهو مطلب رئيسي للنجاح في حياة البالغين.

لعلك تعرف جيدًا قصة تجربة "حلوى الخطمي" في ستينيات القرن الماضي، والتي اختبر فيها علماء من جامعة ستانفورد، بالولايات المتحدة الأمريكية، قوة إرادة مجموعة من الأطفال البالغين من العمر أربع سنوات في التجربة التالية. قدم "ميشيل" وزملاؤه طبقًا من حلوى الخطمي إلى مجموعة الأطفال ذوي السنوات الأربع، قائلًا إن الباحث سيخرج من الحجرة لبضع دقائق. وكان لكل طفل حرية الاختيار: لو انتظر حتى يعود الباحث، يمكنه الحصول على قطعتين من حلوى الخطمي. أما إذا لم ينتظر، فبإمكانه أن يرن الجرس وسيعود الباحث على الفور، لكن سيكون مسموحًا له بتناول قطعة خطمي واحدة.

اكتشف الباحثون أن الذين استطاعوا أن يؤخروا إشباعهم ويصبروا في سن الرابعة كانوا أكثر نجاحًا لاحقًا في حياتهم؛ لأنهم تعلموا المهارة الحياتية المتمثلة في تنمية قوة إرادتهم للنجاح في التغلب على المهام الصعبة في طريقهم لتحقيق أهدافهم[١].

كانت لعبة أمي شيئًا مشابهًا وقد أحببتها. ففي كل يوم كنت أتلهف لأضع مزيدًا من الحصى في العلبة. فكرت في كثير من التحديات ثم انطلقت في تأديتها باستمتاع شديد، فلم أتناول تلك القطعة من الشيكولاتة التي أردتها بشدة، وذهبت لشراء وإحضار أشياء حتى عندما لم أكن أريد ذلك، وساعدت في أعمال البيت. لقد فعلت كل شيء كان يمثل تحديًا بالنسبة لي لأفوز في لعبة ملء العلبة بتلك الحصى الصغيرة. اكتشفت في نفسي حافزًا ذاتيًّا للفوز ولحصد جائزة سعادة أمي بالإقرار بما حققته من إنجاز. ومن خلال التركيز على التحديات والصعوبات بهذه الطريقة الإيجابية، كانت أمي تعلمني قيمة أن أكون قادرة على تحويل موقف سلبي أو صعب إلى تجربة جيدة تسفر عن أفعال إيجابية.

لعلك تتوقف هنا وتربط هذا التفكير بمؤسسات الأعمال التي نعمل بها اليوم وتركز على سبب وراء الاعتقاد بأن "الحافز الذاتي" يعتقد أنه أحد العناصر الأساسية في الشركات الناجحة[٢]. فعندما يكون العاملون محفزين ذاتيًّا للتغلب على التحديات، والأهم من ذلك عندما يشكرهم رؤساؤهم المباشرون علنًا لإنجازهم مهمة معينة بشكل جيد، يزدهر العمل.

وبالعودة إلى قصة طفولتي، لم يقتصر تأثير لعبة "ملء العلبة بالحصى" على تطوير قوة إرادتي لتصبح أكثر قوة ومرونة لمواجهة

---

١ "إتش. إن. ميشيل"، و"دابليو. ميشيل"، The Development of Childrens Knowledge of Self_control Strategies، دورية *تشايلد ديفلوبمنت*، ٥٤، ١٩٨٣، الصفحات من ٦٠٣_٦١٩.

٢ "تي. أمابيل"، How to Kill Creativity، *هارفارد بيزنس ريفيو*. سبتمبر ١٩٩٨. الصفحات من ٧٧_٨٧.

التحديـات المستقبليــة، لكن هذه اللعبة أظهرت لــي أيضًا أنني أتطور فــي وجــود التحديات. لقد تعلمــت أني إذا ركزت علــى أحد التحديات بطريقة معينــة، كلعبة، فسأفوز وسأستمتع بالفــوز، بدلًا من أن أكتئب بسبــب الصعوبـات، وأن المشــكلات يمكــن التغلب عليهــا والحد من آثارها.

أدركــت أن هناك درسًا مهمًّا آخر للتركيــز: وهو أنه ليس كافيًا أن تعــرف *ما* تركز عليه كي تكون ناجحًا؛ فمن المهم أن تفهم *كيف* تركز، وكيف يمكن للطريقة التي تركز بها أن تكون مفيدة للغاية.

التركيز يعيش للأبد

لــم أنسَ يومًا هذه الدروس التــي تعلمتها من أمي. ماتت أمي بعد ذلك بعــام واحد، عندما كنت في الثامنة مــن العمر، لكن بفضل العيش في كنف أب محــب ومعطاء، استطعت مواصلــة اهتمامي بتطوير مهارات التفكير والتركيز الواضحين لتحقيق النجاح لنفسي وللآخرين.

وبعــد إحــدى وعشرين سنة من ذلــك التاريخ، وبينمــا كنت أدرس للحصــول علــى الدكتوراه في الفلسفــة، ابتكرت العديد مــن التقنيات المذكــورة في هذا الكتــاب. والآن أتمنــى أن أقدم لك تلــك الأساليب بطريقــة وأسلوب يُسَهِّــلان إدراكك لقدراتك الفطريــة - ربما تعلمتها من والديك أو جديك - كي يمكنك استخدامها لتحقيق ما تسعى لأجله في هذه المرحلة من حياتك.

إن التركيــز الواضــح يعني القدرة علــى التفكير بوضــوح بدءًا من رغباتنــا حتــى قراراتنا. لكننــا نحتــاج أولًا إلى أن نكــون قادرين على الإجابة عن هذا السؤال: لماذا نجد صعوبة كبيرة في التركيز؟

٢

لماذا نجد صعوبة كبيرة في التركيز؟

رغم أننا نولد بقدرة كبيرة على التركيز بوضوح على ما نحتاج إليه لكي نتجاوز مراحل الطفولة المبكرة بنجاح، فإننا كبالغين عادة ما نجد صعوبة في معرفة ما نركز عليه في حياتنا وكيف نركز عليه. وعلاوة على ذلك، فعندما نكون في أَمَسِّ الحاجة لتحقيق شيء ما، عادة ما نفقد التركيز الضروري لنجاحنا.

لماذا نجد صعوبة في الاحتفاظ بوجهة واضحة فيما نفعله؟ يمكننا جميعًا أن نرى أن مخاوفنا وعدم قدرتنا على العمل في ظل وجود صعوبات يمكن أن تجرفنا وتطغى على التزامنا بتحقيق النجاح. لكن هل تلاحظ أنك أحيانًا ما تتخلى عن السعي نحو شيء تريده لأنك ربما ببساطة تؤمن بأنك لا تستطيع الحصول عليه؟ أو ربما تقنع نفسك بأنك حقًّا لا تريد تحقيق هدفك. وهكذا فإن الإيمان والحاجة الحقيقية هما سمتان ضروريتان لمساعدتنا على أن نظل مركزين على ما نريد.

سيكون اهتمامي منصبًّا على نوع مهارات التفكير الواضح التي نحتاج إليها لتحقيق التركيز، وسأعتبر أنه من المسلَّمات أنك ستنجح في التحلي بهاتين السمتين المتمثلتين في إيمانك الشخصي والحاجة الحقيقية للحفاظ على تركيزك في أثناء قراءتك هذا الكتاب. ولا يعني ذلك أنه يجب عليك أن تحقق كل الأشياء التي تريدها الآن، أو أنه يجب أن تقرأ هذا الكتاب في جلسة واحدة. وأرجو أن تكون قادرًا

على مطالعة هذا الكتاب عندمـا تحتاج إلى القليل من إعادة التركيز، وأن يكون هذا الكتاب المحفز الملائم لك عندما تحتاج إلى العودة إلى الطريـق الصحيح مرة أخرى، وأن يكـون هذا الكتاب من نوعية الكتب التي تتيح لك أيضًا أن تستريح قليلًا بين المهام المختلفة.

بمـا أنك تقرأ هذا الكتاب فأنا افترض أنك تريد حقًّا أن تركز على تحقيـق طموحاتك وتؤمن بقدراتك على تحقيق النجاح (معظم الوقت علـى أية حال!)، وسأفترض أنه بينما نتناول تقنيات التفكير، قد تكون هناك مشتتات وكذلك نقاط كاشفة. أتمنى أن تكتشف أن هناك طرقًا سهلة ومتاحة للاستفادة من قدرتك على التفكير بوضوح وفاعلية.

بضـع كلمات أخرى حول بيئتك: الموقف الـذي توجه إليه تركيزك للحصول على أفضل نتيجة. عندما كان الناس يحاولون اتخاذ قرارات واضحة قبل سنوات، كان الشعار حول الصعوبات التي يواجهها الناس فـي التركيز على ما يفعلونه هو: "ليست لدينا معلومات كافية"، وكانوا يقولون: "لا نعرف ما يتعين التركيز عليه؛ لأننا لا يمكننا رؤية الصورة الشاملـة؛ ومن ثم فقد نتخذ قرارات سيئـة". لكن ذلك لم يعد ينطبق على العالم الحديث الذي تكمن مشكلته الكبرى في "فيض المعلومات" وعـدم قدرتنـا علـى التقييم الحاسـم لها جميعًـا. ومما يزيـد الأمور سـوءًا أن العالم يبدو كأنه أصبـح مدمنًا على فكرة أننا لا نحصل على معلومـات كافية في الوقت الحاضر. أضـف إلى هذا الميل إلى البحث عـن كل شيء على موقع جوجـل للعثور على مزيد من المعلومات، وكأن الحصول على معلومات أكثر من مصدر "موثوق به" سيمدنا بالمعرفة لاتخاذ القرارات.

إن مـا ينتج عـن فيض المعلومـات وعدم قدرتنا علـى التمييز بين المعرفة والمعلومات يمكن في كثير من الأحيان أن يصيبنا بالشلل إلى أن تواجهنا أزمة تجبرنا على اتخاذ قرار معين. وبالتالي نتصرف تحت

مظلة "إدارة الأزمات"؛ أي أن نعالج الأعراض وليس سبب مشكلاتنا: فنحن حقًّا قد لا ندرك المشكلة أو القضية الحقيقية أو - كنتيجة لذلك - أفضل قرار لاتخاذه.

يذكرني ذلك بمقولة "تي. إس. إليوت": "أين الحكمة التي فقدناها في المعرفة؟ وأين المعرفة التي فقدناها في المعلومات؟"[٣]، ويتساءل أيضًا: "أين الحياة التي فقدناها في العيش؟". أفكار واقعية بحق، وأتمنى أن تظهر أهمية التفكير الواضح، وكيف أنك تحتاج إلى التركيز لتعيش حياة مرضية.

تذكر أن رغباتك أو احتياجاتك أو أعمق أمنياتك ستلح عليك كي تركز، وستخبرك بما يتعين التركيز عليه - ومع تلك المعرفة يمكننا الاعتماد على مهاراتك المتعلقة بكيفية التركيز لتحقيق النجاح.

لقد تم إجراء الكثير من الأبحاث مؤخرًا حول وظائف المخ. وقد حدد علماء الأعصاب أجزاء المخ التي نستخدمها عندما نفكر، واكتشف المختصون في علم النفس الإدراكي الأوهام الإدراكية و"أخطاء التفكير". ويساعدنا هذا في أن نكون أكثر وعيًا بكيفية تفكيرنا وكيفية تحسين الطريقة التي نفكر بها. وهناك الكثير من الكتب المرجعية التي يمكنك أن تعود إليها لتتعرف على المزيد حول الجوانب النظرية للطريقة التي يعمل بها العقل. إن هدفي هو أن أقدم كتاب إرشادات عمليًّا حول طريقة الحصول على تركيز قوي كي تشعر بالثقة في تصرفاتك. سأعبر بك من التركيز إلى الفعل بطريقة بسيطة للغاية، استنادًا إلى معرفة واسعة بالفلسفة القديمة بالإضافة إلى الحكمة العملية لآبائنا وأجدادنا.

عندما كنت أدرس الفلسفة، كطالبة جامعية أو كطالبة دراسات عليا في جامعتين مختلفتين بدولتين مختلفتين، كان اهتمامي

---

٣ "تي. إس. إليوت"، من مسرحية *The Rock* (دار نشر فابر، ١٩٣٤).

بالطريقة التي نفكر بها - الطريقة التي نستخدم بها عمليات التفكير لإقناع أنفسنا بأننا محقون (أو مخطئون) - بالغ التركيز، وتضمن دراسة الفلاسفة الأوائل مثل "أرسطو" و"أفلاطون". وفي ضوء هذه الخلفية، أنشأت أول نموذج تدريبي عن "التفكير الواضح والنقدي" منذ أكثر من عشرين عامًا، وقد عملت منذ ذلك الحين مع شركات ومؤسسات دولية من خلال تصميم برامج معنية بتحسين مهارات التفكير وتطويرها من أجل قيادة ناجحة وحل المشكلات واتخاذ القرارات. إن الأفكار في هذا الكتاب مبنية على تلك الأفكار الموجودة في كتابي الأول *Quick Thinking On Your Feet*، والذي تناولت فيه فن التلاعب والطريقة التي تظل بها مركزًا دون أن تفقد تسلسل أفكارك في حين يفقد الآخرون في كل مكان حولك تسلسل أفكارهم[٤].

يتضمن هذا الكتاب قصصًا لأشخاص عاديين في بعض المواقف غير العادية والمثيرة. هناك شيء مشترك بين جميع هؤلاء الأشخاص وهو أنهم استخدموا تركيزهم الرائع لتحويل المواقف الصعبة إلى نجاحات مبهرة.

أيًّا كان هدفك، أتمنى أن يساعدك هذا الكتاب على تحقيق التركيز والإصرار لتحصل على ما تريد، بالطريقة التي تريدها، وفي الوقت الذي تريده.

---

٤ "فاليري بيرس". كتاب Quick Thinking On Your Feet (دار نشر ميرسير برس. ٢٠٠٢).

٣

نموذج بسيط للنجاح

يحتاج التفكير العظيم إلى تصرفات عظيمة لتحقيق حلول فعالة ومستديمة. وهذا الكتاب هو دليل إلى تطبيق الفكر الواضح - فن أن تكون متحكمًا فيما تريد، في الوقت الذي تريده؛ فالأمر متعلق باتخاذ خطوات بسيطة لتحقيق النجاح، بالسرعة التي تلائمك، وفي الوقت الذي يناسبك.

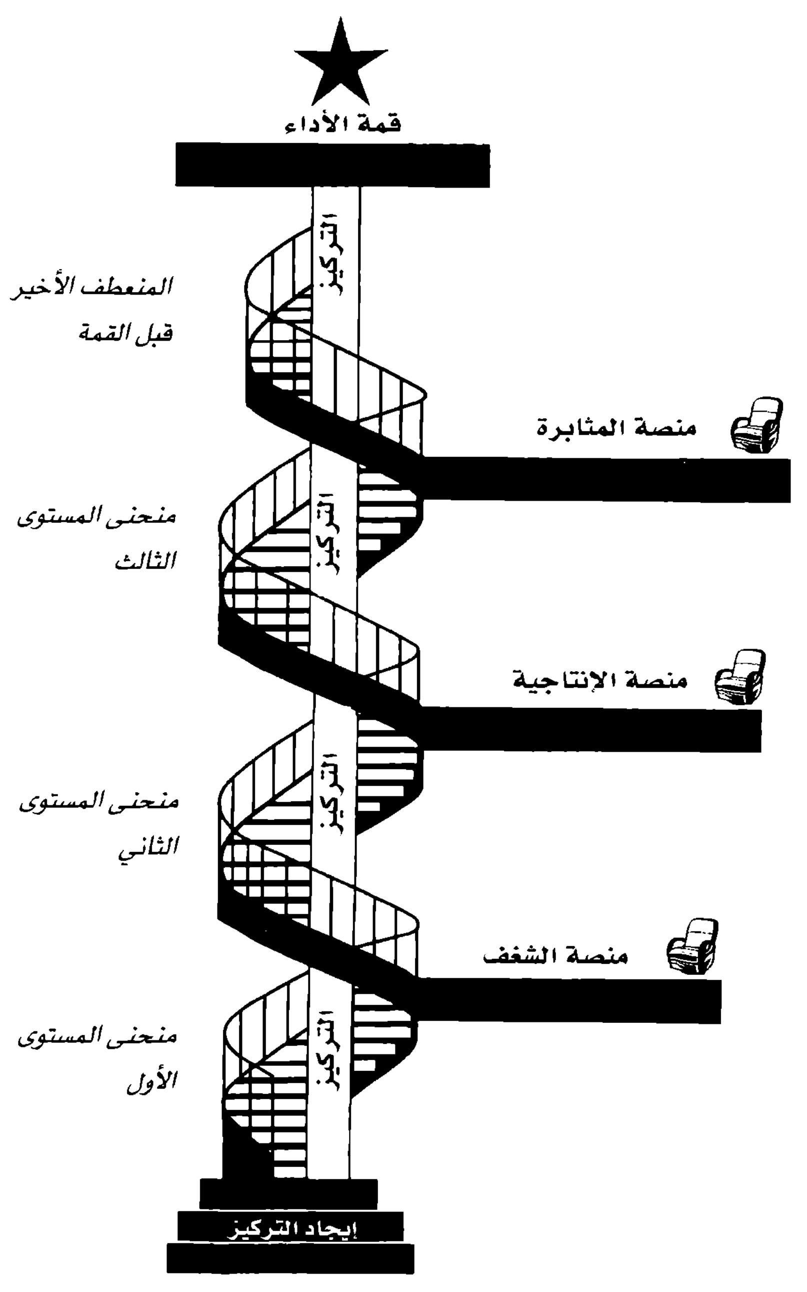
الفكرة هنا هي أنه يمكنك اتخاذ خطوات متفاوتة وفقًا لرغبتك وحاجتك وقدرتك، كي تصبح مفكرًا واضحًا. لكن ليس من الضروري أن نكون جميعًا خبراء في التفكير طوال الوقت؛ فأحيانًا نحتاج إلى القليل فقط من التفكير الواضح لمساعدتنا في المضي على طريقنا، وفي أحيان أخرى نحتاج إلى أن نكون أكثر تأهيلًا فيما نفعله. وسيساعدك هذا الكتاب على الوصول إلى المستوى والقدرة اللذين تحتاج إليهما. وبتلك الطريقة يمكنك توضيح ما تتمنى فعله من خلال تقسيم أهدافك إلى أجزاء بسيطة تسهُل إدارتها. يمكنك أيضًا أن تستريح على "درجات السلم" هذه لتقييم الموقف ومنح نفسك مكافأة صغيرة عندما تتقدم بعض الشيء. ولهذا السبب، أختار هذا التشبيه ووسيلة الإيضاح المرئية المتمثلة في السلم الحلزوني لمساعدتك على بلورة تقدمك بينما تطور قدراتك. أريد منك أن تتخيل صعود هذا السلم، عاقدًا العزم على الوصول إلى هدفك النهائي. وفي ضوء وسيلة الإيضاح المتمثلة في السلم، يمكنك رؤية أنك تتقدم في مسار مستمر نحو قمة أدائك الفريد.

وهنـاك سبـب آخر لاستخدام وسيلـة الإيضاح المرئيـة هذه، وهو التعبيـر الفرنسـي *esprit de l'escalier* *الذي يعنـي* "فطنة السلم"، الـذي يشير إلى ما يحدث عندما نكون غيـر قادرين على التركيز. هل انتابـك من قبل ذلـك الشعور المريع عندما تخـرج من اجتماع فقدت فيـه التركيز وأنت غاضب لأنك لم تفعـل أو تقل ما كنت تنويه، ثم بعد ساعات قضيتها منزعجًا، تعرف بالتفاصيل ما كان يجب عليك قوله؟

هـذه القدرة علـى التركيز بعد فـوات الأوان، عـادة ونحن نصعد السلـم إلـى السرير (من هنا جـاء التعبير "فطنـة السلم")، محبطة للغاية لكنها تبين لنا في الوقت ذاته أننا لا نعرف كيف نحصل على ما نريد، لكننا بطريقة ما نفقد تلك القدرة "في اللحظة الحاضرة" أو في ذلـك الوقت الذي نحتاج إليها فيه احتياجًا شديدًا. ومما يثير الدهشة الطريقة التي يمكن للمخ بها أن يستعيد فاعليته ويخبرنا بما كان يجب علينا أن نفعله بالتحديد بعد فوات الأوان.

أتمنـى أن أنقـل تلك المعرفـة المتعلقة بالسلم إلـى الوقت الحاضر كـي تتمكن من تعلم أن تعمل من خلال تفاصيلها، وأن تكون مستعدًّا لها عندمـا تحتاج إليها. وبينما تصبـح مطلعًا على خطواتك الشخصية في تطورك، ستكون قادرًا على الاستعانة بـ"فطنة السلم" قبل فوات الأوان.

يمكنـك رؤية هيكل الممر المؤدي إلـى التصرف الناجح في السلم الحلزونـي في شـكل ١. يمثل "التركيـز" الركيزة (العمـود الواقع في مركـز السلم)؛ لأنه أساس قدرتك علـى تحقيق النجاح. تدور درجات السلـم حـول التركيز المتمثـل في العمـود؛ حيث إنهـا الدرجات التي ستصعدها لتصل إلى إمكاناتك الكاملة، أو أدائك الأفضل. المنصات على سلمك هي أماكن يمكنك أن تستريح فيها، وتضع الكتاب الذي بين يديك جانبًا، وتفكر مليًّـا في الطريقة التي يمكنك بها تنفيذ المنحنى التعليمي والأفكار التي استوعبتها لتوِّك.



شكل ١ : السلم الحلزوني للنجاح

نحـن جميعًا نعرف التعبيـر الشائع "منحنى التعلم"، وهو التجربة التـي نمر بها لاكتساب المعرفة والخبـرة؛ ولذا فإن الأمر الأهم هو أن هنـاك ثلاثة منحنيات تعليمية على سلمـك الحلزوني ستساعدك على اكتساب المهارات التي تحتـاج إليها لتحصل على التركيز المتمثل في ذلك العمود المركـزي. وبينما تصعد الدرجـات وتسلك المنعطفات، ستجـد أن "منحنيات التعلم" هـذه عبارة عن كيانات منفصلة للتنمية تساعدك على إحراز تقدم ومناصرة قضيتك والتحكم في تفكيرك.

"منحنيات التعلـم" الثلاثة أو مهارات التفكير التي تساعدك على تحقيق أهدافك هي:

- الشغف
- الإنتاجية
- المثابرة

هنـاك سبب آخر لاستخدام السلم الحلزوني كوسيلة إيضاح مرئية مع ما يتضمنه من منصات راحة ومنحنيات تعلم وهو أنه ينقلك إلى أعلى نحـو قمة أدائك بطريقة تكفل ألا يـدور تفكيرك حلزونيًّا نحو الأسفل. يساور الكثير منا قلق بشأن اتجاه تفكيرنا عندما نجد أنفسنا في حالة ذعـر أو موقـف صعب؛ ولذا فإن هدفي هو أن أقـدم لك مكانًا آمنًا في هذا الكتاب يمكنك فيه تقييم ما تريد كي تتحكم في نتائجك المرجوة.

ستشـرح الأقسـام المختلفة لهـذا الكتـاب منحنيـات التعلم هذه بالتفصيـل، لكنني أرغب أولًا في أن أقدم لـك لمحة بسيطة عن القوة التي يجب أن تحملها كل مهارة كي تصعد بك إلى أعلى سلم النجاح.

منحنيات تعلمك الشخصية

شكل ٢ : منحنيات تعلمك الشخصية. بدءًا بالوعي بالذات، تشكل هذه الركائز الثلاث الأساسية الأدوات الضرورية للتفكير الواضح للقيام بإجراءات إبداعية تتم عن ثقة.

الشغف

نحـن نضع حـرف «A» في بداية الكثير مما نفعلـه، فمثلًا، A هو أول حرف من الحروف الأبجدية الإنجليزية وعادة ما يستخدم كرمز لأول شيء يتعيـن علينا فعله على رأس قائمة الأولويـات. وبالإضافة لذلك، فـإن «A» هي الدرجة التـي يتمنى الطلاب تحقيقهـا في امتحاناتهم كدليـل على تفوقهـم. وهكذا فمع «A» نتعلم أن نضـع الأشياء المهمة أولًا بينما نسعى في الوقت ذاته إلى التفوق.

«A» أيضًـا هـو أول حرف من كلمـة Act "الفعـل" - وهو هدفك النهائـي عندما تركز. فمـن أجل نجاح تركيزك، عليـك أن تركز على فعـل ما ترغب في تحقيقه ولديك قدرة علـى التحمل والمثابرة للقيام بـه؛ ولذا فمن بـاب التذكير بالطريقة التي تظل بهـا مركزًا، أستخدم الاختصـار «ACT» لتوضيـح الأفعال فـي كل منحنى مـن منحنيات تعلمك. «A» هو تذكير بأنه كي تحقق الأفعال الناجحة، عليك أن تبدأ رحلتك بالمضي قدمًا. وبينما تتقدم، عليك أن تتبع «A» بـ «C»، وهي قدرتك على مناصرة قضيتك. وفي النهاية تكون «T» هي قدرتك على التحكم في نفسك وفي الآخرين للوصول إلى أهدافك النهائية.

وهكذا فمن خلال البدء بـ «A» كرمز لخطوتك الأولى على السلم المـؤدي إلى التفوق في التفكير الواضح، ومـع *الشغف* فأنت تستعرض عضلاتـك فـي التركيز لتمضي قدمًـا. قبل أن تقوم بشـيء، عليك أن تكون قـادرًا على التحلي بالشجاعة للنهوض والتحرك. وكذلك قبل أن يمكنـك التفكير بوضوح، فأنـت تحتاج إلى معرفة ما تريد أن تفكر فيه بوضـوح. إن إحساسك *بالشغف* يطور فضولك والشعور بالحماس تجاه أن يكـون لديك هدف وأن تكـون قادرًا على التركيـز بالوضوح الكافي للوصول إليه.

فمثــلاً، مــن أجل إجــراء محادثــات ناجحة فــي العمــل، عليك أن تحافظ على تركيزك كي لا تتشتت تحت الضغوط المختلفة. وأنا أسمي هذا القدرة على المضــي قدمًا كنقيض للجمود أو التحول إلى الطريق الخطــأ أو ببساطة فقدان القدرة علــى تقييم الموقف (وليس الآخرون فقــط هم من يتلاعبــون بتفكيرنا لكي نخرج عن المســار الصحيح - فنحــن أيضًا خبراء فــي تشتيت أنفسنا في أشيــاء عديدة في حين أنه يجــب علينــا التركيز على شيء واحد فقط). نحــن نستطيع من خلال الشغــف أن نركز بطريقة نتمكن بهــا من البقاء على الطريق الصحيح للوصــول إلى أهدافنا. وفي الفصل الخامس، سأبين لك كيفية التفكير بشغــف - كيفيــة التركيز على الأهداف وعدم الوقــوع في فخ الغرور أو التلاعــب الذي يسهم بشكل كبير في التشويشــ على التفكير الواضح. ستتعلــم أن تفهم الفرق بين "شغفــك" و"عواطفك" وكيف يمكن لهما أن يعملا لمصلحتك وليس ضدك.

ملحوظة بشأن مشاعرك باعتبارها الأساس لنموك

تمثــل مشاعرك المرتبطة بهدفك حليفك الأقــوى والأكثر تأثيرًا الذي يساعــدك على البقاء في حالة تركيــز؛ فكمية المشاعر التي تحس بها تجاه هدفك ستكون العامل الحاسم فيما إذا كنت ستنجح أم ستفشل. هــذه هــي مقدمتي الأساسيــة والرئيسية فــي اتخاذ خطواتــك الأولى لتحقيق ما تريد.

يختلــف اعتقادي إلــى حد كبير عن الرأي التقليــدي القائل إنه كي تتحكــم في مشاعــرك وأنت تسعى لتحقيــق أهدافك، عليــك أن تضع مشاعــرك جانبًا وتفكر بأسلــوب منطقي مجرد. نحن عــادة ما ننقاد إلى اعتقاد أننا يجــب أن نفكر بطريقة خطية ومنطقية للغاية. ينطوي التفكير على فروق مثــل المنطق والعاطفة والخيال والحدس، وقد قيل

لنا إن النقيضين في هذه العناصر هما المنطق والعاطفة؛ حيث يُنظر إليهما على أنهما طريقتان متعارضتان، ويتم في العادة فهمهما من منظور المنطق *مقابل* العاطفة. وغالبًا ما يتم الزعم بأننا إذا كنا عاطفيين، فلا يمكن أن نكون منطقيين؛ مما يعني ضمنًا أننا لا يمكن أن نتخذ قرارات في صالحنا؛ لأننا لن نكون قادرين على التفريق بين الحقائق كما هي وكما ننظر إليها. وعادة ما يقال لنا إن العاطفة تشوش على الحكم؛ لأن التحامل والمخاوف والتحيزات تعطي رؤية مشوهة للحقيقة، وهو ما لا يصب في صالحنا في حالات كثيرة.

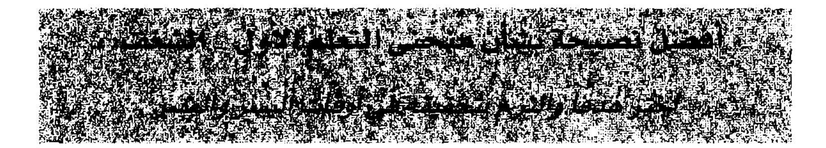
تدير الكثير من المؤسسات اجتماعاتها في الواقع بهذا الأسلوب ويتم إخبار المشاركين بأن ينحُّوا عواطفهم جانبًا ويفكروا بطريقة منهجية متدرجة للوصول إلى الحلول المرضية. ومن ثم فإن المنطق المجرد البارد يتم وضعه في مقارنة مع المشاعر الدافئة المبهمة، ويعتقد البعض أنه أفضل من المشاعر بكثير، على الرغم من اعتقاد آخرين بأنه أقل منها بكثير. ويترتب على ذلك نقاشات لا حصر لها بشأن أي الطريقتين أفضل لاتخاذ القرارات أو تحقيق الأهداف. أعتقد أن هذا جدل عقيم وأن هاتين الطريقتين ليستا أفضل؛ لأن هناك خللًا في هذا التصنيف المتناقض وهذه الطريقة للتفكير.

أريد أن أعارض هذه النظرية وأبين لك أن مشاعرك عنصر أساسي لتحقيق أهدافك، وعليه فمن الضروري ألا نقمعها وتسلم تفكيرك إلى المنطق المجرد.

إن العامل الرئيسي لتحقيق النجاح هو أن تكون واعيًا بالطريقة التي تركز بها مشاعرك. فإذا كنت واعيًا بالطريقة التي تركز بها مشاعرك، والموضع الذي تربطها به، والأشياء التي تربطها بها، فتأكد أنه يمكنك تحقيق أهدافك بطريقة أكثر فاعلية بكثير من أي أسلوب من أساليب التحليل المنطقي. وهكذا ستكون قادرًا على تحقيق

النتيجة التي تريدهـا من خلال استخدام مشاعرك بطريقة مختلفة- بطريقة تسيطر فيها على مشاعرك سيطرة كاملة.

سأظهـر لك كيف تكون واعيًا بالموضع الـذي تركز فيه مشاعرك؛ لأنـه يمكن لمشاعرك - التي هي منبع طاقتك - أن تدفعك إلى النعيم أو الجحيم؛ ولذا فإن معرفة *الطريقة* التي تركز بها مشاعرك ستحدد إلى أين ينتهي بك المطاف.



الإنتاجية

يبـدو الشغف أمـرًا مثيرًا، لكن بالطبـع لا جدوى من أن تكـون شغوفًا إذا لـم يكـن بإمكانك فعـل أي شيء. كـم عدد الأشخاص الشغوفين للغايـة بشأن ما يريدون لكنهم يظلون جالسين يتحدثون عنه؟ وإلى أي شخص ينصتون؟

الشغف وحده ليس كافيًا؛ فهو ببساطة الخطوة الأولى للحفاظ على التركيز وفن التفكيـر الواضح. لكنه سيصبح بلا فائدة دون "الخطوة الثانيـة" المتمثلـة فـي الإنتاجية، وهـي قدرتك على القيـام بتصرف فعـال يساعد على تحقيق أحلامك. فبدون الإنتاجية، ستظل في نطاق التمني.

منحنـى التعلـم الثاني على السلـم الحلزوني هو تطويـر الإنتاجية - القدرة علـى التفكير بطريقـة مثمرة لتحقيق أهدافـك؛ فالإنتاجية هـي القدرة على تحويل الأفكار المليئة بالشغـف إلى فعل؛ لأن التفكير المنتج يدور حول إنجاز الأمور - فهو يدعم رغبات الفرد وقدراته على تحقيق هدفه.

تتشكل حياتنا من تصرفات عشوائية نسبيًّا تتضمن ما نرغب فيه أو ما نهتم به أو ما نريد أن نكون جزءًا منه. قد تبدو هذه جملة محبطة للغاية، لكنني أسلط الضوء عليها لتركيز الانتباه على حقيقة أنك، وليس أحد سواك، من تعطي المعنى والقيمة لحياتك. تصبح تصرفاتنا العشوائية مهمة طبقًا لكمية الحب أو الرغبة أو الاحتياج الذي نشعر به تجاهها. فقبل أن تفكر بوضوح في تلك الترقية في العمل، اسأل نفسك إذا كنت تريدها حقًّا. هل تريد تلك الوظيفة التي تسعى وراءها حقًّا؟ هل تريد أن تغير مسارك المهني حقًّا؟ لأنه إذا كنت لا تريد ذلك، فليس هناك قدر من التفكير الواضح يمكنه أن يمكِّنك من الحصول عليها.

إذا كنت تعاني تدنِّيًا في تقدير الذات أو الثقة بالنفس، فستدمر ببساطة قدرتك على الحصول على ما تريد. إذا كنت حقًّا تريد شيئًا ما وتشعر بأنك لا تستحقه أو أن الأمر لا يستحق العناء، فسيكون لأفكارك نتائج عكسية وستنتهي بك الحال مع نبوءة ذاتية التحقق وهي: "كنت أعرف أنني لن أستطيع الحصول على تلك الوظيفة" أو "كنت أعرف أن تلك الوظيفة بالفعل من نصيب شخص آخر، حتى قبل أن أتقدم لها". هذا ببساطة شيء تفترضه دون أدلة، عندما لا تحصل على ما تريد.

من إحدى طرق التغلب على هذه الميول السلبية أن نرفق بأنفسنا ونرسخ معاني إيجابية حول رغباتنا وقدراتنا على الإنجاز. وقبل كل شيء، عليك أن تكون واضحًا بشأن هدفك، لكن عليك - وهو الأمر الأكثر أهمية لخطوتك الثانية في التفكير الواضح - أن تكون مدركًا لنوع المعنى الذي تضفيه على قدرتك لتحقيقه. ولأننا من نخلق معانينا الخاصة التي تساعدنا على القيام بأفعالنا، فالأمر عائد إليك في أن تجعلها إيجابية، وليس سلبية - أعتقد أن الخيار متروك لك.

فمثــلاً، أنــا أعرف وأنــا أكتب أن هدفــي هو أن أؤلــف كتابًا ناجحًا أتمنى أن يستمتع به القارئ ويجده مفيدًا. فالمعنى الذي أعطيه لهدفي - الطريقــة التــي أفهمه بها - يساعدني علــى الحفاظ على تركيزي أو فقدانــه. فإذا كنت أعتقــد أن تأليف هذا الكتــاب سيكون مهمة صعبة للغايــة لدرجة أننــي سأنهار أمــام العقبة الأولى ولــن أستطيع حقًّا أن أحقــق هدفــي، فحينئذ سيكون مــن الصعب أن أحافــظ على تركيزي والإحساس بالحافز. وعلــى النقيض، إذا كنت متحمســة للمشروع، فإننــي أتفهم أنه علــى الرغم من أنه تحدٍّ، فإننــي أعرف أنني سأصل إلى المستوى المطلوب وسأستمتع به - هذا المعنى الإيجابي يساعدني على الحفــاظ على تركيزي حتى في أكثر اللحظــات إثارة. نحن نملك اختيــار الطريقة التي نفهم بها أنفسنــا واختيار ما نركز عليه. وأعتقد أنه من الذكاء أن نرفق بأنفسنا وألا نقسو عليها بينما نتقدم.

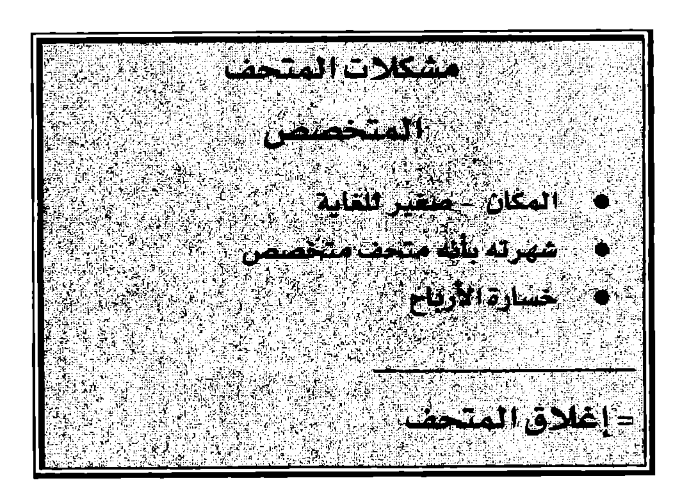
إن تطويــر مهــارة الإنتاجيــة أو التفكيــر المنتج سيدعــم رغباتك وقدراتــك. وكما تعرف بالفعل، فــإن شغفك للوصول إلى هدفك يمدك بالتواصــل مع ذلك الهدف الذي يبقيك مركزًا على تحقيقه؛ فشعورك بالشغف تجاه ما تريد يعطيــك تلك العزيمة والإيمان بالذات المهمين لتحقيــق النجاح. وستساعدك خطوتك التاليــة وهي دعم أهدافك في المعنــى الــذي تعطيه إلى مــا تريد. فمــن خلال التفكيــر على قدرات تفكيــرك المنتج، ستصبح واعيًا بمدى ارتباطك بهدفك، وسوف يكون جليًّــا إذا ما كنت على قدر كاف من الشجاعــة والقوة والإبداع لتحويل أي فكر سلبي لديك إلى تصرف إيجابي لمساعدتك في طريقك.

تقتضي الإنتاجية منك أن تكون مناصرًا لقضيتك كي تفكر بوضوح لتحقيقها. سنتناول بالتفصيل في الفصل السادس الطريقة التي تفعل بهــا هذا، لكن دعني أُنْهِ هذه المقدمة بإعطاء مثال رائع على كيف أنه

يمكنــك تحقيق نجاح باهــر عندما تكون إيجابيًّــا ومنتجًا في المواقف الصعبــة التــي تمثــل تحديًــا. أخبرنــي بهــذه القصة أحــد الموظفين بمؤسســة تعــد أحد عملائــي المفضليــن، والتي تدير واحــدًا من أكثر المتاحــف الشهيرة في أوروبا - وتتعلق بمعرض ناجح للغاية أقاموه في ٢٠١٣. وتحــوي هذه القصة عدة عناصر ستروق لك - البريق والشغف والألم والنجاح في نهاية المطاف.

أعمل مع هذه المؤسسة منذ ما يزيد على أحد عشر عامًا قمت فيها بتدريس مهــارات التفكير الواضح والنقدي لإحــداث تأثير فعال. ومن الطرق الشائعــة التي نستخدمها هي أسلوب تفكيــر ابتكرته، يستخدم قــوة التفكيــر المجهِد والمخيــف للقيــام بتصرفات إيجابيــة وتحقيق نتائــج إيجابية. ويعد هــذا الأسلوب - الذي أطلق عليه طريقة DNA - وسيلة لتحويل التفكير السلبي إلى تصرفات إيجابية. وهو يعني تحقيق حلمك من خــلال العمل على سلبياتك للقيام بتصــرف إيجابي ترغب فيــه. والقصــة التالية هي مثال على تحقيق نجــاح استثنائي من خلال استخدام أداة التفكير البسيطة DNA.

صــدر على مضض قرار فــي ٢٠١٢ مفاده أنه لــم يعد من المجدي عمليًّــا استمــرار فتح متحف فرعــي ومتخصص جــدًا للجمهور. وعلى الرغــم مــن مكانــه الجيد في منطقــة مشهورة فــي آرتــس كوارتر في لنــدن والذي يضم كذلــك دار الأوبرا الملكية ومســارح وست إند، فإن المتحــف نفسه كان في موقع يصعب الوصــول إليه داخل مجموعة من الشوارع الضيقة. وقد كان فيما مضى أرشيفًا لفنانين مميزين تتمحور أعمالهــم حول مجــال الترفيه، لكن يُنظر إليــه الآن على أنه يخدم فئة قليلة تقتصر علــى المتخصصين. وبالإضافة إلــى ذلك، كانت إدارته مكلفة للغاية، وكان يخسر مبالغ طائلة. وقد بدا أن الاستنتاج المنطقي هو غلقه وحل المشكلات كما هو مبين أدناه:



شكل ٢: قصة المتحف

في الواقع، هذه هي الطريقة التي سيفكر بها معظم الناس. عندما نركز على المشكلات وكأنها أسباب لوقف عملية تحقيق أهدافنا؛ فمع ذلك النوع من التركيز والمنطق، من المنطقي جدًّا أن تستسلم. ونحن عادة ما نرى هذا يحدث في اجتماعات الشركات أو ، إذا كنا صرحاء، يمكننا أن نلاحظ أننا أنفسنا نفعل هذا. بمعنى أننا نفكر في مشكلاتنا على أنها الأسباب التي تحول دون تحقيق ما نريد.

بينما، مع التركيز الواضح والتفكير الجيد فإنه عندما ندعم أهدافنا، يمكننا استخدام هذه الأسباب نفسها كمصدر للمعلومات حول الطريقة التي نعالج بها مشكلاتنا ومن ثم الوصول إلى أهدافنا. بمعنى أننا يمكننا تغيير "كلا، بسبب" إلى "أجل، إذا". وهذا ما فعله القائمون على إدارة المتحف؛ فقد استعرضوا القضايا الثلاث السلبية - الموقع السيئ وشهرة المتحف بأنه متخصص وخسارة الأرباح - واستطاعوا حينئذ التركيز على ما كانوا يحتاجون إلى العمل عليه وتغييره كي ينجحوا. وهذا ما فعلوه، وفي أثناء ذلك أقاموا معرضًا من أنجح المعارض في التاريخ.

المشكلة الأولى: المكان صغير للغاية.

الحل: وجدوا مكانًا أكبر داخل مبنى المتحف الرئيسي نفسه، ليس على مسافة بعيدة. وأنشأوا كذلك متحفًا افتراضيًّا ليضمنوا أن المكان يمكن أن يمتد بسهولة. هذه الطريقة من التعامل بشكل إبداعي مع مشكلة "المكان" قد ضمنت ألا يُغلق هذا المتحف المتخصص؛ فهو لا يزال مفتوحًا أمام الجمهور، و لا يزال جميع أفراد طاقم العمل محتفظين بوظائفهم.

المشكلة الثانية: شهرة المتحف بأنه متخصص

الحل: في ٢٠١٣، أقاموا معرضًا من أنجح المعارض في التاريخ في هذا المعرض المتخصص من خلال عرض أعمال ومتعلقات شخصية لمجموعة من المشاهير ممن يحظون بتقدير عالمي ومكانة مرموقة؛ مما جذب عددًا كبيرًا من الجمهور.

المشكلة الثالثة: المتحف يخسر أموالاً.

الحل: جعلوا دخول هذا المعرض المقام في ٢٠١٣ مقابل دفع رسوم. وفي أول يوم تم بيع الآلاف من التذاكر. وبحلول منتصف يونيو، كانوا قد باعوا أكثر من نصف مليون تذكرة واستمرت الأرقام في الارتفاع. والنتيجة أن هذا المعرض لم يغط تكاليف صيانة المتحف المتخصص في موقعه الجديد وحسب، بل غطى أيضًا الموارد المالية التي كانت تحتاجها الأجزاء الأخرى من المتحف بشكل شديد.

وكما ترى في الشكل التوضيحي أدناه، فإن استخدام التفكير السلبي، مركزًا بهذه الطريقة، يتيح لك الوصول إلى نجاح استثنائي.

كيف يحقق بها التفكير السلبي
تصرفات ناجحة

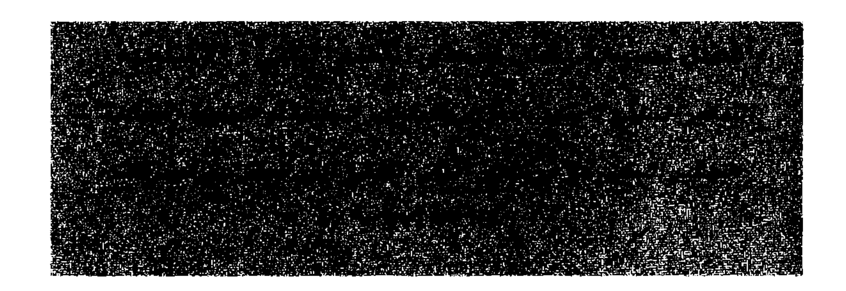
مكان سيئ = العثور على مكان جديد: حقيقي وافتراضي

شهرته بأنه متحف متخصص: العثور على مصدر جذب عالمي

خسارة الأرباح: تحقيق أرباح من خلال تنفيذ الخطوتين السابقتين

= إنقاذ المتحف المتخصص بطريقة إبداعية ومثيرة

شكل ٤: خطوات لإنجاز الأمور



المثابرة

المثابرة هي بمثابة العمود الفقري كما تعني القدرة على تحمل الاستمرار في التركيز على الدرجات النهائية من سلم تحقيق النجاح. إن آخر منحنى لك على السلم نحو تحقيق كامل إمكاناتك عبر التفكير الواضح هو القدرة على التحكم في الطريقة الذي تنقل بها أفكارك من أجل إنجاز الأمور. وحتى الآن، فإن أول "منحنى تعلم" لك قد سلط الضوء على ضرورة "التركيز للتنفيذ" لتمضي قدمًا وتدعم قضيتك. ومن أجل هذه الدرجات المتبقة في السلم، نحن نحتاج إلى عكس الفكرة؛ لأن النجاح معتمد الآن على الطريقة التي ننفذ بها لنحافظ على تركيزنا وتركيز الآخرين. نحن لم نعد "نركز للتنفيذ"، بل الآن "ننفذ مع التركيز".

ويعد هذا الانعكاس - التنفيذ مع التركيز - أمرًا ضروريًّا إذا أردت ألا تتوه داخل متاهات التنفيذ، وربما لا يتم العثور عليك مطلقًا. تتطلب الدرجات الأخيرة من السلم المثابرة واحتياج أكبر إلى الحفاظ على التركيز. إن أعلى درجة من التركيز والتفكير الواضح ضرورية لتشق طريقك عبر اللقاءات والمفاوضات الصعبة كي تتمكن من الحصول على ما تريد في الوقت الذي تريده.

هذه الدرجات من السلم هي الأعلى والأكثر صعوبة. ومن الناحية المرئية، يمكنك أن ترى أن الأمر ليس سهلاً؛ حيث إنه على هذه المرتفعات من الإنجاز التي تدير الرأس، قد تشعر بدوار ويغيب عن نظرك ما تريد تحقيقه. وبينما تسعى نحو هدفك، ربما تشعر بأن

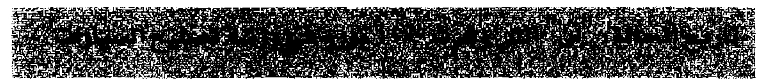
الأمر كان أسهل عندما بدأت رحلتك.

إن الدرجات الأخيرة عبر "المثابرة" هي الأكثر صعوبة، لكنها تضمن لك أن تكون قادرًا على الإمساك بزمام الأمور بينما تمر عبر مستنقع اتخاذ القرارات الجماعية. أنت تحتاج إلى أن تكون قادرًا على التعامل مع المواقف عندما تسقط آراؤك وآراء الآخرين فريسة لأخطاء معينة في التفكير تتيح لك أن تسقط قرب نهاية الطريق لتحويل الأفكار إلى أفعال.

أنت بحاجة لأن تكون قادرًا على التصرف بطريقة لا تفقدك التركيز على الإطلاق، مهما كان فيض المعلومات الذي يغمرك، ومهما كان مقدار المقاومة التي تواجهك، ومهما كان مدى تشكك في نفسك. ولذا فإن منحنى المثابرة التعليمي يساعدك على تغيير الصراع إلى تعاون سلمي، والتصرفات المتزعزعة إلى قرارات ملتزمة.

من السهل للغاية أن تتشتت، لكن التنفيذ مع التركيز سيضمن عدم حدوث ذلك، وإن هدفي هنا هو أن أبين لك أساليب المرونة والتحفيز لتحقيق التفكير الواضح عندما تحتاج إليه في هذا المستوى أو المرحلة المتقدمة من التفكير السريع.

دعني أخبرك بقصة عن إحدى المشاركات في دورتي التي طبقت تلك الأساليب ونجحت نجاحًا باهرًا؛ حيث استطاعت تحديد الخطأ في فكر الميكانيكي الذي كان يصلح سيارتها، الذي لم يكن قادرًا على رؤية أنه ليس لمجرد أن أحد الأفعال يسبق الآخر، فإن هذا يعني أن الفعل الأول هو سبب حدوث الفعل الثاني. فمع تفكير "آن" الواضح، استطاعت أن ترى هذا، ومن خلال ذلك وفرت على نفسها الكثير من المال.



أرسلت إلـيَّ "آن" هذا البريد الإلكتروني بعـد أن عملنا معًا في إحدى دوراتي التدريبية. كنت مسرورة أن أتلقى مثالاً رائعًا عن الطريقة التي يمكن بها تحقيق التركيز الواضح، وعن مقدار ما يمكن تحقيقه.

أنـا المالكـة غير المحظوظـة لسيـارة اشتريتها جديـدة منذ أربع سنـوات؛ حيـث واجهتنـي مشـكلات كثيـرة فـي ذلـك الوقـت مع التوصيـلات الكهربائية لدرجة أنني بدأت أتساءل إذا ما كنت أقود جهـاز ديسكو متحـركًا. كانت أضـواء لوحة العـداد تظهر وتختفي بالتزامـن مـع موسيقى مشغـل الأقراص الرقمية. وفـي هذا اليوم بالتحديـد أخذتهـا إلى تاجـر السيـارات لأشتكي (مـرة أخرى)؛ لأن السيـارة في هـذه المرة كانت حقًّا في حاجـة إلى تصليح لأنها ستخضع لاختبار السيارات الوطني الأول لها ولن تنجح فيه مع هذه المشكلة. كان من المفترض حل هذه المشكلة قبل ذلك باثني عشر شهرًا.

عندمـا كانت السيـارة في ورشـة التصليح، اتصل بـي المدير لأذهـب وأقابلـه بخصوص مشكلة مـا، فذهبـت... عندما وصلت هاجمنـي المديـر بسبب حالـة هيكل السيـارة .كانـت سيارتي قد تعرضت لحادث اصطدام، وقمت بتصليحها لدى سمكري سيارات معتمد بالمناسبة... وقال إن المشكلة التي أواجهها الآن في السيارة سببهـا الإصلاحـات؛ حيـث إن إحـدى حلقـات التثبيـت الرئيسية مفقودة وإن ذلك ليس خطأه.

كانـت المشكلـة الآن تعنـي أنه سيتعيـن عليَّ دفـع ١١٠٠ يورو لتصليـح سيارتي حتى تجتـاز اختبار السيـارات الوطني. كان هذا فـي العادة سيجعلني أستشيط غضبًا وأنزعج بشدة... لكني توقفت لعدة دقائق ثم أخبرته بأن ما يقوله قد لا يكون في الواقع صحيحًا،

وأنه كان يتحدث فقط من منطلق الافتراض... فاجأه ما قلت وطلب مني أن أوضح...

أوضحت أن المشكلة تضمنت تلامس الأسلاك. فقال إن هذا بدأ بسبب الإصلاحات التي جرت لهيكل سيارتي قبل ستة شهور. لكن كيف عرف أن هذه المشكلة ربما بدأت في ذلك الحين - ربما تكون قد بدأت منذ اثني عشر شهرًا عندما كنت أصلح سيارتي في ورشته بسبب مشكلة "جهاز الديسكو المتحرك". أو ربما تكون قد حدثت قبل ذلك بثمانية عشر شهرًا، عندما كانت سيارتي في الورشة مرة أخرى لفترة، أو ربما كانت المشكلة موجودة منذ أربع سنوات عندما اشتريت السيارة.

وبالإضافة لذلك، فإن عمال الصيانة قد قاموا بصيانة كاملة للسيارة منذ ثلاثة أسابيع، تضمنت فك العجلات؛ حيث موضع حلقة التثبيت المفقودة، ولذا فمن الممكن افتراض أنهم قد فكوها ولم يستبدلوها. وأوضحت أنه إذا كان يفترض أن حلقة التثبيت كانت مفقودة نتيجة للتصليحات التي أجريت في هيكل السيارة، فأنا إذن أفترض أنها لم تكن موجودة أصلًا، أو أنها فُقدت في إحدى المرات التي أصلحت فيها سيارتي لديهم.

ظل المدير صامتًا للحظات ثم قال: "اتركي السيارة هنا، وسأعود إليك بقرار".

وفي اليوم التالي اتصل بي وقال إنه غيَّر رأيه؛ فهو لم يستطع تبرير أن يحمِّلني تكلفة مكونات جديدة لنظام منع انغلاق المكابح التي تضررت بفعل تلامس الأسلاك، والتي كانت إجمالًا ١١٠٠ يورو؛ وذلك لأن أيًّا منا لا يمكنه إثبات متى حدث هذا. واعتذر عن تسرعه في إلقاء اللوم على شخص آخر على مشكلة ربما كانت مستمرة منذ أربعة أعوام... إذا لم أكن قد توقفت في تلك اللحظات وفكرت، فأغلب الظن أنني كنت سأزيد الأمور سوءًا بأن

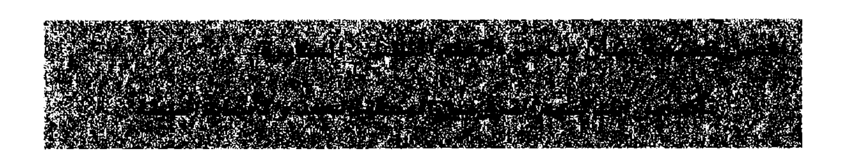
أصرخ في وجهه، وأغلب الظن كانت ستنتهي بي الحال مطرودة من الورشة مع سيارتي التي كانت عبارة عن خردة.

كان آخر تعليق كتبته "آن":

شكـرًا لـك لأنك أظهـرت لي كيف أفكـر سريعًا في هـذا النوع من المواقـف. ولقد فاجأت نفسي بمدى هدوئي ورباطة جأشي بدلاً من التهور دون التفكير أولاً.

يـا لهـا من قصـة رائعة عن النجـاح! أتمنـى أن يكون لديـك قصص مشابهة عن الإنجاز عندما تنتهي من قراءة هذا الكتاب.

أتمنى أنه مهما كانت درجات سلم التركيز التي قررت أن تصعدها أو تبقى عليها، أن يتيح لك هذا الكتاب مجالاً آمنًا لك لتحقيق أحلامك وأهدافك أيًّا كانت.



أتمنـى أن تكـون قـد استمتعت بهـذه المقدمات القصيـرة لمنحنيات التعلم الثلاثة وأن تتطلع إلى تناولها بعمق لاحقًا. أما الآن فنحن نحتاج إلـى الحديث قليلاً عن الطريقة التي نعثر بها على التركيز وأن نصعد أولى درجاتنا نحو النجاح.



الجزء الثاني

تطبيق النموذج

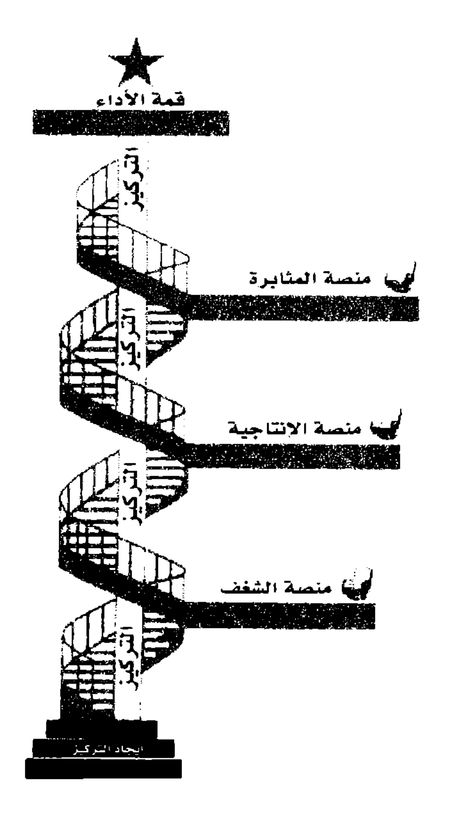
الفهم
الحقيقي



شكل ٥: الفهم الحقيقي

٤

درجاتك الأولى على السلم



إيجاد التركيز: الطريقة التي نعثر بها على التركيز الصحيح

قبل أن تخطو على سلمك، عليك أن تتأكد أنك تركز على الهدف الصحيح. ولكي تصعد ما تريده من درجات، عليك أن تتوقف بعض الوقت لتتأكد من أنك تفهم غايتك.

وأنت تصعد درجات سلمك الحلزوني، وبينما تجلس لتستريح على أولى درجاتك متأملًا فيما تريد أن تركز عليه، سأبدأ بإطلاعك على بعض الأساليب البسيطة للتأكد من أنه عندما تركز على موضوع أو مسألة أو مشكلة معينة، تكون واثقًا بأنك تركز على الموضوع أو المسألة أو المشكلة الصحيحة أو المناسبة.

إن إيجاد ما تريد حقًّا أن تركز عليه سيساعدك على الاستمرار في صعود درجات السلم بثقة؛ وبالتالي يمكنك مع شغفك وطاقتك الإنتاجية ومثابرتك أن تطبق طريقة ACT وهي الدفع بأهدافك للأمام ودعم تحقيقها والتحكم في بيئتك لتضمن أن تتحول أهدافك إلى واقع. (انظر الفصل السابع)

يحتاج التركيز الواضح إلى فهم حقيقي: لكي تعمل نحو تحقيق هدفك، فأنت تحتاج إلى فهم الموقف الذي ينطوي على المشكلة وإدراك أبعاده.

(أ) الفهم

من أكثر الصعوبات شيوعًا في التفكير الواضح هي القدرة على أن تحدد وتركز على المشكلة الحقيقية أو الفرصة التي تتمنى اقتناصها. ويعني تحديد المشكلة القدرة على فهمها، وكذلك إدراك ما إذا كانت هناك مشكلة.

إن معظم المطبوعات حول هذا الموضوع تركز على القدرة على إدراك المشكلة؛ ولذا سأتناول هذا بمزيد من التفاصيل بعد قليل. لكن قبل أن تبذل طاقتك وتركيزك على مسألة معينة، فمن الأفضل أن تفهم المشكلة وتتأكد أن هناك مشكلة. دعني أقدم لك مثالًا.

لعب شخصان خمس مباريات شطرنج؛ وفاز كل منهما بثلاث مباريات. كيف حدث هذا؟

حاول أن تفكر في إجابة عن هذا السؤال للحظة. هل أنت متحير وتجد صعوبة في العثور على إجابة؟ يعتقد الناس في الغالب أن هناك مشكلة؛ لأنهم يفهمون أن هذين الشخصين يلعبان ضد بعضهما. لكن بالطبع إذا كانا يلعبان ضد آخرين، فلا توجد مشكلة إذن. نحن نعتقد أن هناك مشكلة فقط بسبب الطريقة التي نفهم بها الموقف.

قبل أن تركز على معالجة المشكلة، من المفيد أن تتحقق إذا ما كان فهمك للموقف هو ربما ما يخلق المشكلة. يا لها من طريقة سهلة لحل المشكلات!

(ب) إدراك المشكلة أو الفرصة

قد يكون من الصعب تحقيق الإدراك الصحيح لمشكلة أو فرصة معينة لسببين:

١ تفكيرنا ضيق الأفق (الإفراط في التركيز) ؛ وبالتالي لا نستطيع رؤية الصورة الأشمل.

٢ تركيزنا مبهم (نقص في التركيز) ؛ لدرجة أننا لا نرى جوهر الموقف.

لننظر إلى السبب الأول - ضيق الأفق. يعاني كل منا ما يسمى "الانحياز التأكيدي" ، وهو يعني أننا دائمًا نبحث عما نعرفه أو نؤمن به بالفعل. إذا اعتقدنا أننا ننظر إلى مشكلة في التسويق أو عقبة في التشغيل أو فرصة، إذن هذا هو ما سنجده: مشكلة في التسويق أو عقبة في التشغيل أو فرصة.

هناك قصة رائعة لتوضيح ظاهرة الانحياز التأكيدي وهي المشكلة الفلسفية الشهيرة في القرن الثامن عشر التي تسمى "البجعة

السوداء"؛ حيث كان الناس يعتقدون أن كل البجع أبيض؛ لأنهم كانوا يشاهدون باستمرار بجعًا أبيضَ. وفي كل مرة كانوا يشاهدون فيها بجعة بيضاء أخرى، كان ذلك يؤكد أن كل البجع أبيض. حتى عندما كانوا يرون بجعة سوداء، كان ذلك ببساطة يستنتجون أنها ليست بجعة - إلى أن وجدوا الدليل الدامغ على أن هذه الكائنات السوداء التي تشبه البجع الأسود هي في الحقيقة بجع أسود. وبالتالي كان عليهم في النهاية أن يغيروا معتقداتهم.

ونظرًا لأنه من الصعب للغاية أن نغير معتقداتنا، فنحن نميل إلى تأكيدها أينما ذهبنا، حتى ونحن نبحث عن شيء جديد. وهذا قد يجعل من الصعب تحديد المشكلات الحقيقية أو رؤية فرص جديدة.

أما السبب الثاني - في أن نكون مبهمين في تفكيرنا - فهو يمثل مشكلة بقدر السبب الأول وعيبًا خطيرًا يمكن أن يعمينا عن العامل أو العوامل الرئيسية لحدوث مشكلة أو اقتناص فرصة معينة. يكمن خطؤنا في أننا لا نرى *سوى* "الصورة الشاملة"، بمعنى أننا ننبهر بالرؤية الرائعة التي ركزنا أنظارنا عليها لدرجة أننا نصبح غير مدركين تمامًا للخطوات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتحقيقها؛ ولذا، بينما نتقدم نحو تحقيق أهدافنا، فنحن عادة ما نفشل في المراحل الأولى. ونجد أنفسنا نقول: "لم أكن أعتقد مطلقًا أن يتضمن الأمر هذا القدر الكبير من الأشياء أو سيكون التحقيق بهذه الصعوبة" أو "لم أكن أعتقد إطلاقًا أن هذا الأمر سيكلفني هذا القدر الكبير من المال" أو "لم يخبرني أحد مطلقًا بالجوانب المتعددة لهذا الموقف التي يجب أن أضعها في الاعتبار"، إلخ.

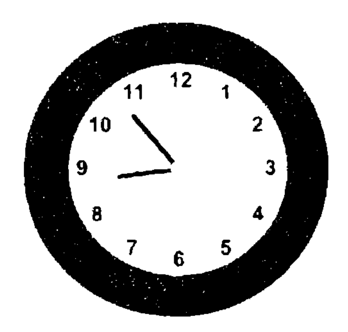
هذه هي الصعوبات الحقيقية عندما يتعلق الأمر بالتركيز الواضح - بالنسبة لكيف يمكننا معرفة ما نركز عليه؟ وكيف نعرف الطريقة التي نحدد بها أولوياتنا؟

إن قدرًا كبيرًا من المطبوعات حول التدريب والاعتماد على النفس يخبرنا "بالطريقة التي نحدد بها أولوياتنا" - أن نضع قائمة بما نفعله ثم التعامل مع هذه البنود الواحد تلو الآخر، لكن بافتراض أنك تعرف بالفعل ما هي أولوياتك! ولا يزال سؤالي المهم هو: كيف أعرف الأشياء التي أضعها على رأس قائمتي، بمعنى كيف أعرف الأشياء التي أركز عليها أولًا؟ أنا لا أريد أن أكون مثل "جو" المسكين الذي يركز على جانب واحد من عمله على حساب جانب آخر (انظر الصفحة ٥٥). نحن بحاجة لمعرفة ما هو ضروري لنجاحنا. كيف يمكننا التخلص من جميع الفوضى الصادرة عن فيض المعلومات وثرثرة الآخرين وآرائهم، للوصول إلى التركيز الأمثل؟

لكي نحظى بتركيز واضح نحن بحاجة إلى أن نكون قادرين على رؤية الصورة الشاملة وجميع جوانبها

لكي نخلق رؤية أفضل لجميع الاحتمالات في حل المشكلات وتقييم الفرص، نحن نحتاج إلى أن نكون قادرين على رؤية جميع البنود في قائمتنا دون اتخاذ أحكام مسبقة بشأن ترتيبها في القائمة ونحتاج إلى أن نكون قادرين على رؤية الصورة الأشمل لبيئتنا كي نختار عن وعي ما نريد أن نركز عليه لنبدأ به - لنتقدم.

هناك أسلوب للتفكير الواضح يروقني على وجه الخصوص ويساعدني على تحديد تركيزي من خلال أن أكون قادرًا على رؤية جميع جوانب موقفي، ألا وهو تحديد أولوياتي. ويسمى هذا الأسلوب "الساعة".



وكما تـرى، فإن هذا الأسلوب السهل والبسيط للغاية يجبرنا على رؤية اثني عشر جانبًا على الأقل من الموقف الذي يمثل مشكلة قبل أن نقول إنه لا يمكننا "تحديد المشكلة الحقيقية" أو "تقييم الفرصة الحقيقية". فعندما نتمكن من رؤية جوانب عديدة لموقف معين، يصبح حينئذ من الأسهل أن نتحلى بالثقة لمعرفة أننا قد رأينا الصورة الكاملة ونواصل لنختار ما نركز عليه لبناء النجاح.

نشاط تطويري: "الساعة"

فكـر في هدف تريد تحقيقه أو مشكلـة تريد حلها. وعلى ورقة بيضاء، اكتب هـذه الغاية في منتصف الصفحة وضعها في دائرة. ولكي تتأكد أنـك قد أدرجـت كل شيء في بيئتـك يمكن أن يساعـدك على تحقيق هدفـك، ارسم على الأقل اثنـي عشر جانبًا تحتاج إلـى أن تضعها في الاعتبـار علـى طريقة عقـارب الساعة حول هذا الهـدف؛ فهذا سوف يساعـدك فـي التركيز علـى ما تريـد أن تفعله لتمضي للأمـام. وإذا وجـدت أن لديك أكثر من اثني عشر جانبًا، فيمكنك استخدام الساعة ذات الأربعة والعشرين رقمًا - والعديد من المؤسسات التي أعمل معها يفعلـون هذا. والآن انظر إلى ساعتك واطرح على نفسك بعض الأسئلة التي تنطوي على تحديات:

- ❖ ما أفضل طريقة للتركيز هنا؟
- ❖ أي هــذه الجوانب أريــد أن أركز عليه باعتبــاره أولويتي القصوى؟
- ❖ هل أنا أركز على المسألة الصحيحة؟
- ❖ هــل هنــاك مسائــل أخــرى أو طــرق لحــل مشكلتــي لم ألاحظها من قبل؟
- ❖ هل يمكن أن أحوِّل تركيزي وأجعل اهتمامي منصبًّا على شيء آخر في هذه الساعة لتحقيق هدفي؟

الفكــرة هي أنــه من خلال النظــر بوضوح إلى جميــع جوانب موقفك، يمكنك حينئذ أن تختار التركيز الذي تتأكد وتثق بأنه الخطوة المناسبة لتحقيق هدفك.

فيما يلي قصة عن سيدة فعلت ذلك بالضبط.



فــي بدايــة مسيرتــي المهنيــة كمحترفة فــي مجال التدريــب، كان ينتابنــي خــوف كبير من التحــدث أمــام مجموعات كبيــرة. وهذا بالطبــع كان موقفًا سيئًا للغاية بالنسبة لي؛ فأنا كمدربة وظيفتي أن أكون متحدثة عامة ممتازة وأن أسلب لب الجمهور، أحيانًا لساعات في المرة الواحدة.

كان خوفًا قويًّا جدًّا ومفزعًا للغاية، وليس بدون مضمون حقيقي. ففي أثناء نشأتي كطفلة، كنت أعاني تلعثمًا شديدًا في الكلام، ولم أستطع التحدث بطلاقة في المواقف العادية مع العائلة والأصدقاء إلا مؤخرًا. لكن بمجرد أن أتوتر مرة أخرى، يعود التردد والتلعثم، وأحيانًا ما يجعلني الخوف غير قادرة على الكلام. وكنت أقول في نفسي:

"إذا تحدثتِ إلى مجموعة كبيرة، فسوف تتلعثمين في الكلام" أو "إذا تحدثتِ إلى مجموعة كبيرة، فستنسين ما تريدين قوله" أو ما هو أسوأ: "إذا تحدثتِ إلى مجموعة كبيرة، فلن تنطقي بكلمة".

كان تركيزي منصبًّا بالكامل على خوفي من التحدث أمام جمهور، على الرغم من أن هذا كان يغذي خوفي، ومن ثم يجعله أقوى.

كيف يمكنني التغلب على هذا الموقف؟ كنت بحاجة لاتخاذ خطوة كبيرة، لكن كيف لي أن أفعل هذا؟ ثم قلت في نفسي بما أن التركيز على خوفي من التحدث أمام الجمهور ناجح للغاية؛ حيث إنه يفقدني القدرة على الكلام، فلعل تركيزًا مختلفًا على مخاطرة أخرى أو رغبة أعلى قد يكون على القدر ذاته من القوة بحيث يجعلني أصل إلى هدفي في هذه المرة - وهو التحدث بطلاقة".

كانت فكرتي هي أن أغير تركيزي وراء مخاطرة أو رغبة أقوى - رغبة أقوى لدرجة أنها قد تنسيني خوفي من التحدث أمام جمهور. وقد وجدتها. بالنسبة لي، كان الخوف أو المخاطرة الكبرى تتمثل في الموقف المريع الذي أبدو فيه غير منطقية أو حمقاء أمام عملائي في الوقت الذي أحاول فيه أن أبني سمعة مهنية قوية معهم.

ولذا، اتصلت بقائمة من الشركات وقدمت لهم نفسي ومنتجي. عندما أصبحوا مهتمين بذلك وقالوا إنهم يودون معرفة المزيد عني، اقترحت أن أفضل طريقة ستكون أن أقدم لهم عرضًا قصيرًا أمام عدد كبير من المديرين. وقد راق هذا لهم؛ لأنه كان أيضًا فعالًا جدًّا وغير مكلف. وهكذا حصلت على موعد لأقدم فيه العرض خلال الشهر. وبتلك الطريقة كان لديَّ وقت لأستعد وأتهيأ ذهنيًّا؛ ومن ثم أشعر بالثقة مع ما لديَّ من معرفة.

ومع ذلك، فإن أهم حافز لي هو أن التراجع لم يعد حينها خيارًا مطروحًا؛ لأن سمعتي أهم عندي من خوفي من التحدث أمام

جمهور. وبعد أن أعددت نفسي لتحقيق هدف أعلى وأثمن عندي من خوفي من التحدث أمــام جمهور، تحول تركيزي حينئذ من الخوف مــن التحدث أمام جمهور إلى حاجتي ورغبتــي في الوفاء بوعودي. ولــذا كان علــيَّ أن أمضي في التجربة. وقــد نجحت. تغيير تركيزي غيَّر قدرتي على النجاح.

وعلى نحو بطيء لكن بثبات، اعتدت تقديم الكثير من العروض، ويمكنني الآن القيام بها دون تردد للحظة واحدة وبلا تلعثم - والآن أستمتع حقًّا بها.

يحقق الناس النجاح باستخدام التركيز الشخصي الواضح

أتمنــى أن تكــون قد استمتعت بقصة "جولــي". إن ما يعجبني حقًّا في هــذه القصة هو المثــال الواضح على أنه كيف يمكن لتغيير تركيزنا أن يغيــر من قدرتنا على النجاح. وهــذا هو سبب إعجابي على نحو خاص بتدريــب "الساعة" والطريقــة التي يتيح لنا بها اختيار ما هو مهم على مــا ليس مهمًّا قبل أن نبدأ في التركيز وتحديد الأولويات. وهذا يضمن أنه بإمكانك التركيز على ما هو مهم بحق.

والساعة كذلك هي وسيلة لقياس الوقت، وهذا يعد تذكيرًا جيدًا لنا جميعًــا بأننا نحتاج إلى وقت للتركيــز ولتحديد ما هو مهم بالنسبة لنا قبل أن نبدأ طريقنا الشخصي الخاص نحو التنفيذ.

يعــد التركيز بمثابة العمــود الفقري، أو مركز الوجــود لنا جميعًا، وسيكون من المهم لك أن تجد عمودك الفقري - قوتك الخاصة التي لا يستطيع أحــد أن يسلبها منك. ولكي أنهي هذا الفصل المتعلق بالعثور علــى التركيــز، أعتقد أنك ربما تــود قراءة القصــة القصيرة الملهمة التالية:

الموسيقى

يحكى أنه كان هناك عازف شهير، وكان من شدة شهرته أنه لم يكن يقام حفل على الإطلاق في المملكة دون عزفه الجميل على القيثارة. ولكي يستحق الاحتفال أن يطلق عليه احتفال، فلابد أن يتواجد فيه السيد "فيجيريدو" ويعزف موسيقاه الجميلة ليسمو بالقلوب ويحرك مشاعر جميع الحاضرين.

وفي إحدى الأمسيات، وبينما كان السيد "فيجيريدو" عائدًا من إحدى حفلات الزفاف، هاجمه بعض اللصوص.

فبينما كان يتمشى على الطريق وحيدًا مع بغليه - أحد البغلين يحمل السيد "فيجيريدو" والآخر يحمل قيثارته الجملية - هاجمه بعض اللصوص واستولوا على كل أمتعته وتركوه مصابًا بكدمات شديدة.

وفي صباح اليوم التالي، عثر عليه أحد المارة، وكان قد تعرض لضرب مبرح وبدا كأنه أقرب إلى الموت منه إلى الحياة. ومع ما تبقى من صوته قال: "لقد أخذوا البغلين ...

لقد أخذو القيثارة ..."

وواصل قائلًا مع ابتسامة: "لكنهم لم يستطيعوا أخذ الموسيقى..."[٥].

أسئلة لتجيب عنها

ما شغفك الأكثر قيمة من أي شيء آخر والذي لا يستطيع أحد أن يسلبه منك؟ بالنسبة للسيد "فيجيريدو"، كان شغفه هو الموسيقى، وبالنسبة لآخرين هو الفن أو الكتب أو الحب أو الرياضة أو الحرية أو ببساطة الاستمتاع بالحياة.

---

٥ "إدواردو جاليانو". من كتاب *Sens dessus dessous* (دار نشر هومنسفيرز، باريس، ٢٠٠٤): ترجمته للإنجليزية "فاليري بيرس".

ما شعلتك السرية التي لا يستطيع أحد أن يسلبك إياها والتي تجعلك دائمًا سعيدًا؟

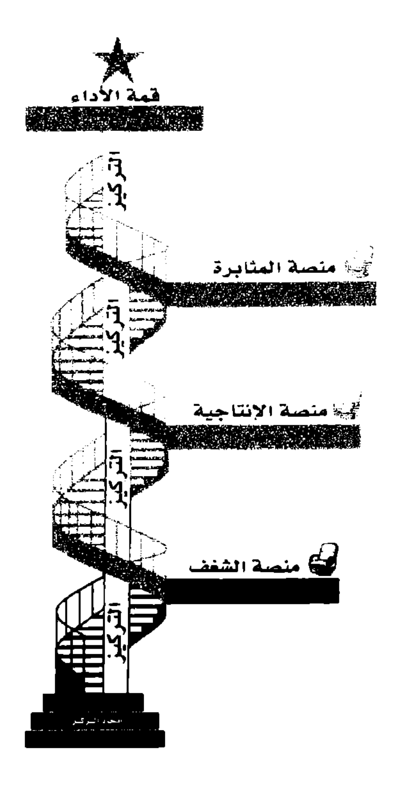
ما نقطة قوتك التي ستمتلكها دائمًا مهما كانت صعوبة الوصول إلى هدفك أو تحقيق مشروعك/أفكارك؟

يرجى كتابة نقاط قوتك الخاصة أدناه قبل أن تصعد سلمك نحو النجاح وقبل أن تبدأ في العمل عبر منحنيات التعلم الضرورية للوصول إلى القائمة. إن وعيك بنقاط قوتك الخاصة سيساعدك على البقاء مركزًا وأنت تسعى إلى تحقيق هدفك.

قصتك - نقاط قوتك

٥

منحنى التعلم الأول: الشغف



عندمــا تجد تركيــزك، فإن منحنــى التعلم الأول لك هــو معرفة كيف تضمــن أن مشاعرك ورغباتك تعمل في صالحك وليس ضدك، عندما تسعــى لتحقيق هدفــك. فمثلًا، هل أنــت متحمس لتحقيــق هدفك أم تنظر إليــه في ذعر وتتمنى لو أنك لم تستيقــظ هذا الصباح؟ والأهم مــن ذلــك، ما تأثير هــذه المشاعر على قدرتك علــى تحقيق ما تريده

في رأيـك؟ فمثلًا، هل تلاحظ أنه عندما تكـون متحمسًا لمشروعاتك تصبـح قادرًا على التفكير في الكثير من الأفكار الجديدة والمثيرة؟ أو العكـس، هل تلاحظ أنه إذا كنت تكره مشروعك، فإن محاولة التفكير فيه مثل النظر داخل حفرة سوداء؟

يتطلـب النجـاح الحقيقـي إصـرارًا وتركيـزًا يبقياننـا متمسكين بأهدافنا؛ وذلك لأنه من السهل جدًّا أن نتشتت نظرًا لفيض المعلومات والعدد الهائل من الخيارات التي نقابلها على طول الطريق. إذن، كيف يمكن لنا أن نتأكد من أننا سنظل متجهين دائمًا نحو ما نريد تحقيقه؟

أريـدك أن تجلـس علـى المنحنى الأول مـن السلم بينمـا أخبرك بإحدى المهارات أو أحد الفروق في التفكير الواضح والتي ستؤدي إلى ثبات تركيزك في بداية ومنتصف ونهاية رحلة الوصول إلى أهدافك.

استخدم شغفك للتحكم في عواطفك

هـذا الفرق بسيـط للغاية؛ فهو بيـن أن تكون شغوفـًا أو عاطفيًّا. إذا كنت واضحًا بشأن ما إذا كنت شغوفًا أو عاطفيًّا تجاه ما تريد تحقيقه، فستكـون قادرًا على التركيز بالطريقـة الصحيحة - لأن أحد الأمرين يقود إلى النجاح، والآخر إلى الفشل.

دعني أشرح لـك ما أعنيه بهذين التعريفين. عندما نكون شغوفين بمشروعاتنا، فـإن مشاعرنا تكون مرتبطـة بالمشروعات نفسها؛ مما يؤدي إلى امتلاكنا المزيد من القوة للوصول إلى نقطة النهاية.

لنفترض مثلًا أن لديك مشروعًا مفضلًا في العمل. لقد بذلت جهدًا خارقـًا، في جمع كل الأدلـة لدعم النجاح المحتمـل لفكرتك، وقدمت عرضـًا تقديميًّا قويًّا لشرح الفكـرة لزملائك في الاجتماع القادم. إذا كنـت شغوفًا بمشروعك، فستكون قـد فكرت في طرق عديدة لمواجهة

أي نقـد والتغلـب على أية عقبـة. وقد تسعد حقًّا بمـا يطرح عليك من أسئلـة ومـا تواجهه من صعوبـات؛ لأنك ترى في ذلـك طريقة لتفتيح ذهنك لتحقيق نجاح أكبر.

وكونـك شغوفًا معناه أن كل فكرة تدور بذهنك يتم فهمها على أنها طريقة تقربك من هدفـك. أنت لن تفكر يومًا قائلًا: "هل سأقدر على تحقيق هذا؟".

يبث الشغف الطاقة في تفكيرنا؛ فهو يحفزنا لإيجاد أفكار وحلول لا تخطر لنا عادة؛ لأن الشغف يدفعنا إلى التقدم نحو أهدافنا، من خلال مهـارات وقدرات تفكيـر أقوى وأعظـم. عندما تدخل ذلـك الاجتماع وينتقـد شخصـن معين ما تفعله، فلا بأس - فلأنـك شغوف بما تفعله، ستكـون لديـك أفكار مثل: "ذلك أمر مثير؛ فهذه مشكلة لم أفكر فيها. وأنـا سعيـد أن هـذا الشخص قد طرح هـذه المسألـة الآن في مرحلة مبكرة من عملية التفكير؛ فذلك يعني أننا يمكننا معالجة هذه المشكلة وأن لدينـا هدفًا أقوى". وبعبارة أخرى، ترتبط جميع مهارات تفكيرك ارتباطًـا حازمًا بتحقيق الهـدف الذي تتمنى أن تصل إليه، وهي بذلك تعمل في صالحك وليس ضدك.

أمـا كونك عاطفيًّا فذلـك شيء مختلف تمامًـا؛ فبعض الأشخاص العاطفيـن لا يعترفـون أبدًا بذلك وربما لا يدركـون ذلك من الأساس. عـادة ما يقول الأشخاص العاطفيون أشياء مثل: "أنا شغوف حقًّا بهذا المشـروع"، لكنك تعـرف من خـلال تصرفاتهـم واستجاباتهم أنهم ليسوا شغوفين: في الواقع هم عاطفيون للغاية.

ولشرح هذا الاختلاف: تخيل مرة أخرى أنك متعلق جدًّا بمشروعك، وبذلـت جهدًا كبيـرًا فيه كما سلف، لكن هذه المـرة أنت عاطفي تجاه مشروعك ولست شغوفًا به. أن تكون عاطفيًّا معناه أنه بدلًا من أن تكون أفكارك وأحاسيسك مرتبطة بمشروعك. تكون مرتبطة بـ"غرورك" -

قدرتك على القيام بمشروعك. لو أخذنا السيناريو ذاته الذي تقدم فيه عرضًا تقديميًّا لعملك أمام زملائك وينتقدك شخص ما، فهذه المرة لأنك عاطفي لن تفكر بهذه الطريقة: "أنا سعيد أنه طرح هذه المشكلة كي أتمكن من حلها". لكن - نظرًا لأنك عاطفي - ستراودك أفكار مثل: "كنت أعرف أنه في اللحظة التي أذكر فيها أية أفكار جديدة ستبدأ جين في المقاطعة، حتى إنني قلت لزملائي على الغداء: انتظروا حتى تروا. راقبوا "جين"؛ فهي ستريد بالتأكيد أن تدس أنفها لتدمر كل ما أقوله". أو ربما تفكر بهذه الطريقة: "كنت أعرف أنه لا جدوى من محاولة تقديم أفكار جديدة هنا؛ فهم لن ينصتوا إليَّ، وبالطبع ليست لديهم فكرة عن مقدار العمل الذي قمت به".

لاحظ أن هذه الأفكار لم تعد مرتبطة بمشروعك، بل أصبحت جميعها مرتبطة بـ "غرورك"، ارتباطك الشخصي أو تماهيك مع مشروعك - لأنك ترى نفسك الشخص المسكين الذي يعمل باجتهاد شديد.

وكما رأينا آنفًا، يولِّد الشغف طاقة ويساعدك على التفكير في أفكار جديدة وطرق جديدة للوصول إلى هدفك. لكن العاطفة تؤدي إلى الإجهاد؛ لأنه كلما ركزنا على قدرتنا أو عدم قدرتنا على إنجاز مهمة ما، زادت وطأة الضغوط علينا لتحقيق النجاح".

تكمن المشكلة في أن العاطفة توجهنا إلى التركيز على الموضوع الخطأ؛ فبدلاً من التركيز على المشروع نفسه، نركز على قدرتنا على القيام بالمشروع، وبدلاً من التركيز على القضية، نركز على غرورنا، وبدلاً من التحرك صوب هدفنا، نتحرك بعيدًا عنه.

تبين الصورة الإيضاحية التالية كيف يمكن للتركيز مع العاطفة أن يكون أكثر خطورة من التركيز مع الشغف، حتى إذا كانت قلوبنا تخفق لما نريد.



شكل ٦ : الشغف مقابل العاطفة

كيف نجد الشغف وليس العاطفة؟

أريـد منك أن تعـود بالذاكرة إلى آخـر مرة أدرت فيهـا مشروعًا. هل تتذكر ما إذا كنت شغوفًا بما كنت تفعله - أم كنت عاطفيًّا؟

لـو أنك كنت شغوفًـا، لتمكنت مـن سماع النقد كطريقـة لتحسين المشروع. ولتمكنت مـن التفكير في عدد هائل من الأفكار للتغلب على العقبات التي اعترضتك. هنيئًا لك لو كنت قد تمكنت من التفكير بهذه الطريقة!

لكـن إذا كنت عاطفيًّا تجاه مشروعك، فربما قـد تكون شعرت بأنك شغـوف جـدًّا بما تفعله، لكـن الفرق كان فـي موضع تركيـزك. هل كان منصبًّـا على المشـروع أم على نفسك؟ هل تلقيت النقـد على أنه وسيلة لتحسيـن ما كنت تفعلـه، أم كنت تميل لتلقي النقد علـى أنه...؟ إذا كنا عاطفييـن، فسنتلقى النقـد كأنه موجَّه إلى أنفسنـا وقدرتنا على القيام بعملنـا. وإذا واصلنـا التركيـز علـى أنفسنـا ودفاعنا عـن غرورنا بهذه الطريقـة، فهناك إذن احتمـال كبير أن تغمرنا المشـكلات - وينتج عن ذلك عدم وجود العملية الإبداعية لحل المشكلات التي نحتاج إليها بشدة لتحقيق النجاح، وبدلًا من الحصول على الطاقة، سنصاب بالإجهاد.

لكـن لا تقلق، حتى لـو كان الأمر كذلك في الماضـي، حتى لو كنت عاطفيًّا أكثر منك شغوفًا، يمكنك أن تتعلم أن تصبح أكثر وعيًا بنفسك وحوافـزك كي تعيـد توجيه تركيـزك على نحو ناجح لتصـل إلى ذلك الهدف الذي أردت دائمًا تحقيقه.

إليـك اختبـارًا صغيرًا لتبـدأ العملية - لتـرى إذا كنـت شغوفًا أم عاطفيًّا.

فكـر في مشروع تعمل عليه حاليًّا أو هدف تريد الوصول إليه. والآن أجب مـن فضلك عن هذه الأسئلة العشـرة البسيطة لترى ما إذا كنت

شغوفًا أو عاطفيًّا بشأن ما تريد. ومن أجل الحصول على أفضل نتائج، من المهم أن تحاول الإجابة عنها بأكبر قدر ممكن من الصراحة.

١. هل أنت متحمس لمشروعك؟ نعم/لا
٢. هل تشعر بأنه يمثل تحديًا بالنسبة لك؟ نعم/لا
٣. هل هدف المشروع واضح لك؟ نعم/لا
٤. هل يتماشى المشروع مع قيمك؟ نعم/لا
٥. هل تشعر بأن لديك من الحرية ما يكفي للوصول إلى هدف المشروع؟ نعم/لا
٦. هل تتلقى دعمًا كافيًا؟ نعم/لا
٧. هل تلقى التقدير المناسب لما تقدمه من عمل؟ نعم/لا

كيف تستجيب للانتقادات؟

٨. هل تفهمها على أنها متعلقة بالمشروع؟ نعم/لا
٩. هل تفهمها على أنها متعلقة بك؟ نعم/لا
١٠. هل تعمل على نحو جيد مع الأعضاء الآخرين للفريق؟ نعم/لا

كيف تسير الأمور معك؟ بشكل عام، هل مشروعك يجعلك تشعر بالحماس أم بالإجهاد؟

لو أجبت بـ نعم عن الأسئلة السابقة (باستثناء رقم ٩)، فأنت بالتأكيد شغوف جدًّا بمشروعك. وبالتالي ستكون قد أكملت الاستبيان وأنت تشعر بالحماس وترغب في البدء في التفكير بشكل إبداعي فيما تريده. لكن إذا كنت قد أجبت بـ لا عن معظم الأسئلة السابقة، فربما تشعر بأنك أكثر إجهادًا تجاه موقفك، وربما يكون من الضروري أن

ترى مـا بإمكانك فعله لتتغلب على كل هذه المشكلات التي تمنعك من أن تكون في أفضل حالاتك.

سيكـون مـن الصعـب جـدًّا عليـك أن تبـدأ الخطـوة الأولـى من التفكير الواضـح لو كانت طاقتك موجهة نحو حماية غرورك المرتبط بمشروعك. انظـر في دوافعك؟ ما الأكثر أهمية بالنسبة لك؟ هل أنت مدفوع بالخـوف؟ هل تشعر بأنك متحكم أم غيـر متحكم في الوضع؟ هل تتذكر تلك الطفلة ذات الأعوام الأربعة والنصف التي كانت تخشى الظـلام؟ لـم يكن هناك عيب في بيئتي. لقـد كان خوفي وعدم قدرتي علـى التركيز يمثلان مشكلـة بسبب تصوري لبيئتي. هـل تركز بشكل أكبـر على نفسك ومخاوفـك، أم هل خصصت قـدرًا من الوقت لترى وتلمس وتشعر بـكل جانب من جوانب بيئتك خارج نطاق نفسك والذي ربما يساعدك لمعالجـة مشكلاتك وتحقيق هدفك؟ هل ركزت بالقدر الكافـي على ما يحيط بك بقـدر ما ركزت على ما بداخلك؟ هل ركزت بالقدر الكافي على الصورة الأشمل من حولك؟

تاريخ الحالة: جو

هـذه قصـة "جو"، مديـر الشركة الـذي أعمته مخاوفـه من فشل مشروعه عن رؤيـة الصورة الأشمل والفرص الحالية في بيئته. وقصة "جو" مثال على التركيز الخاطئ الذي كاد يفقده كل شيء يحتاج إليه لكي يستمر في عمله.

هدف "جـو" هو الحصـول على الأمـوال لاستمـرار الشركة. وهو مديـر لشركـة للإمـداد بمواد البنـاء مـع عدد من الفـروع في الريف. تمـر الشركة بظروف اقتصاديـة صعبة، وقد كان مـن الصعب خلال السنوات القليلة الماضية توليد مبيعات أو حمل الزبائن السابقين على دفـع فواتيرهم. فـي الواقع، لقـد كان هناك صراع مستمـر منذ فترة

طويلـة لتحصيل الدفعات المستحقة. ينصـب تركيز "جو" على إنقاذ المشـروع، لكن نظـرًا لأنه كان عاطفيًّـا (مدفوعًا بالخـوف من فشله وافتقـاره إلى القـدرات) وليس شغوفًا (مدفوعًا لإنقـاذ المشروع متى لاحت له الفرصة)، فهو يعتقد أن السبيل لإنقاذ شركته هو أن يفعل كل ما بوسعه لتحصيل الدفعات المتأخرة.

مستخدمًا وقته الثمين كقائد لمؤسسته، قاد "جو" سيارته لمسافات طويلة في جميع أنحاء البلاد لتحصيل الدفعات المستحقة من الزبائن الأفـراد في منازلهم وشركاتهم. هذا التركيز محدود ويمنع "جو" من رؤية الصورة الأشمل لتحسين اقتصاد افعلها بنفسك (DIY). لكن ما لا يلاحظه - على الرغم من أن موظفيه يخبرونه بذلك باستمرار - هو الزيـادة الكبيرة في الإقبال الحالي للزبائن على كل الفروع نظرًا لبدء الشباب في شراء المنـازل القديمة واحتياجهم لخدمات شركة "جو" من أجل ترميمها.

إن تركيـز "جـو" الخاطئ، والمدفـوع بالخوف مـن الفشل، يفشل فـي أن يدعـه يُقـدر سوقًا جديـدة منتعشـة. إن التركيـز الواضح في المـكان المناسب كان سيسمح له بزيارة جميـع فروع شركته، والنظر إلـى الزبائـن واقفين في ثلاثة صفـوف طويلة فـي المتاجر في جميع أنحـاء البلاد يشترون مـرة ثانية، وأن يعيد ترتيب أعـداد العاملين أو يزيدهـا للتعامل مـع التدفق الجديد؛ مما يؤدي إلـى جني أرباح حالية كبيرة ضرورية للغاية، وكان سيركز على الصورة الأشمل لإيجاد المال منتهـزًا جميع الفرص، وسيدرك أنه من الأفضل أن يحصل على المال مـن العملاء الجدد الذين يدفعـون، بدلًا من تضييع الوقت مع الزبائن القدامى الذين ربما يدفعون له بعض الأقساط المتأخرة.

هذه للأسف حالة تقليدية للتركيز المدفوع بالعاطفة وليس الشغف. تذكـر: لنحظى بتركيـز واضح؛ نحن نحتاج إلـى أن نكون قادرين على رؤية الصورة الأشمل.

تاريخ الحالة: السيد مانوج سانجيوا

إليـك مثالاً معاكسًـا على التركيز المدفـوع بالشغف وليسـ العاطفة، أخبرنـي به صديق من سريلانكا. هل يمكنك أن تحدد الفرق بين هذه الحالة وحالة "جو"؟

كان السيد "مانوج سانجيوا"، البالغ من العمر ثلاثين عامًا، يمتلك سانجيوا فيديو، وهو متجر تسجيلات في أناجما، على بعد خمسة عشر كيلومتـرًا تقريبًا جنـوب مدينة جالي في سريلانـكا. كان هذا المتجر الصغيـر الممتلئ بالسلع يبيع أسطوانـات الفيديو الرقمية والشرائط، ويدر دخلًا جيدًا لعائلة السيد "سانجيوا".

علـى الرغم من أنـه يعيش الآن حياة مريحـة ويمتلك منزلًا وعملًا جديديـن، فإن الأمور لم تكن تبدو بتلك البهجة للسيد "سانجيوا" قبل تسع سنوات؛ فمثل الكثيرين الذين كانوا يعيشون في المناطق الساحلية فـي سريلانكا، فقد "سانجيـوا" كل شيء في ٢٦ ديسمبر ٢٠٠٤؛ حيث جرف إعصار تسونامي ممتلكاته: ودمر منزله ومتجره.

وجـد السيـد "سانجيـوا" نفسه أمـام المهمـة الصعبـة المتمثلة فـي إعادة بنـاء حياة لعائلته التـي تتكون من أربعة أفـراد. قال السيد "سانجيوا": "في البداية، مكثنا مع أصدقاء لشهرين ثم انتقلنا إلى مـأوى مؤقت قامـت ببنائه مؤسسة سولانكا بالقـرب من مدينة جالي. كان المـأوى مصنوعًا من الخشب فقـط، لكنه كان مثل قصر بالنسبة لـي؛ فقـد كان ملكي. وبعد الانتقـال إلى المسكن المؤقـت مع عائلتي، كنـت متلهفـًا للبدء في كسب المال وإعادة بنـاء حياتي. وأردت أن أرد إلى أصدقائي المال الذي اقترضته منهم".

قدمت له مؤسسة سولانكا (منظمة تنموية سريلانكية تحسن قدرة المجتمعـات الريفية الفقيرة) منحة قدرهـا ٢٥٠٠٠ روبية سريلانكية أتاحت له إعادة تشييد متجره المدمر وملء رفوفه مرة أخرى.

ومنذ إعادة افتتاح سانجيوا فيديو، لم ينظر السيد "سانجيوا" إلى الوراء:

"إدارة متجر التسجيلات تبقيني مشغولًا للغاية، لكنني سعيد أن العمل في ازدهار - بل إنني وسعت نطاق العمل ليشمل إنتاج التسجيلات المصورة. كانت فكرة صنع أفلام دائمًا ما تثير اهتمامي؛ ولذا اقتنصت الفرصة وبدأت إنتاج أسطوانات فيديو رقمية عن الفن السريلانكي المحلي. ولم أكن أتوقع على الإطلاق أن يحقق المشروع هذا النجاح وأن أسطوانات الفيديو الرقمية التي أنتجتها ستباع في متاجر في جميع أنحاء البلاد. لقد علمني إعصار تسونامي أن الحياة هشة وأن أي شيء ممكن، ونتيجة لذلك، قررت أن أسعى نحو محل اهتمامي الأكبر طويل الأمد المتمثل ليس فقط في بيع أسطوانات فيديو رقمية، بل في صنعها أيضًا. أنا سعيد للغاية بما أنا فيه الآن".

كان من الممكن أن يظل السيد "سانجيوا" عاطفيًّا للغاية بشأن محنته (ومن كان سيلومه على ذلك؟)، لكنه بدلًا من ذلك، غيَّر تركيزه إلى النوع الذي يسعى وراء أحلامه. كان شغوفًا بالنجاح من أجل نفسه وعائلته، واغتنم الفرص التي قدمتها له الأزمة لتحقيق هدفه الذي لم يقتصر على بيع أسطوانات فيديو رقمية فقط، بل صنع أفلام وفيديوهات بنفسه أيضًا. لاحظ كذلك أنه من خلال التركيز على هدفه وتحقيقه مع تركيز وتوجه واضحين، حقق أيضًا شعورًا أكبر من السعادة والارتياح.

يتيح الشغف كذلك إمكانات في مكان العمل لنا جميعًا؛ فالشغف ليس شأنًا شخصيًّا وحسب؛ بل يمكن له أن يصبح شريان الحياة للعمل الجماعي الناجح، وهو السلاح التنافسي الذي تستخدمه المؤسسات

الأكثر نجاحًا في العالم. وأنا أعتقد أنه من واجبات المؤسسة الناجحة أن تبقي الموظفين شغوفين في العمل؛ لأن الشغف يقود إلى التجديد الذي تتوق إليه جميع المؤسسات العظيمة.

يبدأ معظم الأفراد وظائفهم مع طموح بالازدهار. نحن جميعًا نعرف كيف يكون الشخص شغوفًا عندما يلتحق بمؤسسة معينة، ثم بعد أشهر قليلة فقط نرى أحيانًا كيف أن الشخص ذاته ينحدر إلى الحطام العاطفي. لم يحدث هذا بسبب عدم انخراط الشخص في العمل، لكن يرجع ذلك بشكل أكبر إلى عدم اعتراف المؤسسة بجهوده، فليست مسئولية الفرد وحده أن يظل شغوفًا تجاه عمله. تحتاج المؤسسات إلى الحفاظ على شغف الموظفين بالعمل نحو احتمالات مستقبلية قوية – احتمالات يشعرون بالإثارة والحماس للوصول إليها.

حددت "تريزا أمابيل"، أستاذة مادة إدارة الأعمال ومديرة أبحاث بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، ست وسائل تعتقد أن كل منظمة تحتاج إليها كي تساعد موظفيها على الاحتفاظ بشغفهم تجاه العمل وتركيزهم بطريقة يتمكنون بها من تحقيق أشياء عظيمة.[٦] وهي تصف الإبداع على أنه "الشغف الداخلي" لمعالجة مشكلة وترى هذه القدرة على أنها "سلاح تنافسي كبير". وتقول إن على كل المؤسسات أن تسعى قدر الإمكان لتحقيق الوسائل الست التالية للحصول على موظفين شغوفين ومحفَّزين:

١. **التحدي:** يجب أن يسند إلى العاملين مهمة أو مشروع يمثل تحديًا لنقاط قوتهم.

٢. **الحرية:** يحتاج العاملون إلى التمتع بالحرية في أثناء العمل للوصول إلى الأهداف.

---

٦ "تي. أمابيل"، من مقال "How To Kill Creativity". دورية *هارفارد بيزنس ريفيو*. سبتمبر ١٩٩٨، الصفحات من: ٧١-٨٧.

٣. **الموارد:** العاملون بحاجة إلى إمدادهم بالوقت والموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف.

٤. **خصائص مجموعة العمل:** يجب على أعضاء الفريق أن يشعروا بالحماس ذاته تجاه أهداف الفريق، مع احترام كل منهم لمعرفة الآخر.

٥. **تشجيع المشرفين:** يحتاج كل عضو من أعضاء الفريق إلى أن يتم تقديره علنًا نظير قيامه بمهمة معينة على نحو جيد، وإذا كانت هناك حاجة إلى الانتقاد، فيجب أن يوجَّه النقد كشكل من الأشكال البناءة للتغذية الراجعة.

٦. **دعم المنظمة:** قبل كل شيء، يجب أن يكون جليًّا كون أن أسلوب معالجة المشكلات الإبداعي المركز هو جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، مع قبول من الإدارة العليا.

إذا كنا نطمح في الوصول إلى عمل جماعي مركز مع أعضاء فريق مركزين - كل منهم يحترم الآخر - فسننجح.

القصة التالية هي مثال على التركيز الواضح الذي يتيح للجميع تحقيق أهدافهم:

منذ عدة سنوات، في دورة الألعاب الأولمبية لذوي الاحتياجات الخاصة، تجمع تسعة متسابقين - جميعهم من ذوي الاحتياجات الخاصة جسديًّا أو ذهنيًّا - عند خط البداية استعدادًا لسباق الـ ١٠٠ ياردة. وعند انطلاق الصفارة، بدأوا جميعًا، ليس بسرعة كبيرة، لكن مع استمتاع بخوض السباق حتى النهاية والفوز. هذا ما فعله جميعهم، باستثناء ولد صغير تعثر على الأسفلت، وسقط عدة

> مرات، وبدأ في البـكاء. سمع الثمانية الآخرون بكاء الولد، فخففوا من سرعتهم ونظروا للوراء، ثم استداروا وعادوا جميعهم.
>
> انحنت فتـاة مصابة بمتلازمـة داون وطبعت قبلـة على جبينه قائلـة: "هــذه ستجعلك تشعر بتحســن"، ثم ســار التسعة جميعهم متشابكي الأذرع إلى خط النهاية.
>
> وقـف كل من كان فـي الإستـاد واستمر التشجيع لعـدة دقائق. والأشخاص الذين تواجدوا هناك لا يزالون يحكون القصة. لماذا؟
>
> لأنه فـي قرارة أنفسنا نعـرف هذا الشيء. إن مـا يهم في هذه الحيـاة هو أكثر بكثير من مجرد تحقيـق الفوز لأنفسنا. ما يهم في هذه الحياة هو مساعدة الآخرين على الفوز، حتى لو كان ذلك يعني تخفيف سرعتنا وتغيير مسارنا[٧].

يا لها من قصة ملهمة عن التركيز والإنجاز! هذه القصة تسلط الضوء علـى كيـف استطاع شغف كل فـرد من أفراد المجموعـة وفيما بينهم تلبيـة الاحتياج العاطفي لأحد أعضاء تلك المجموعة، وتساعد القصة أيضًـا على إظهار كيف يمكـن لتزامن تركيز المجموعـة أن يخلق قوة هائلة يستفيد منها الجميع.

وعلى المستـوى الفردي، يمكنك أيضًـا أن تتعلم أن تركز بطريقة تتغلب بهـا على العقبات الشخصية كما هو موضـح في القصة التالية عن تجربة من واقع الحياة في عالم الأعمال.

وصفت إحدى زميلاتـي كيف أنها عندما أسست شركتها منذ أكثر مـن عشر سنوات، كانت تقضي الكثير مـن الوقت في إجراء مكالمات فـي محاولـة لإقناع الناس بشـراء منتجاتها. كانت عـادة مع كل منتج جديـد تستطيع أن تترجم عددًا قليلًا من هذه المكالمات إلى لقاءات. لكنها عندما تتشاور مع عميل محتمل، كانت تستطيع أن تقنعه بالشراء.

---

٧ يمكن العثور على هذه القصة على الكثير من المواقع الالكترونية. وتُنسب بوجه عام إلى "دايان بيرك".

هذه هي الطريقة التي يبدأ بها معظم الأشخاص مشروعاتهم. تمكنت زميلتي من القيام بهذا وركزت جهودها على تحويل كل لقاء إلى صفقة بيع مربحة.

كان على زميلتي أن تتلقى الرفض في مكالمات عديدة لتتمكن من إجراء لقاء مثمر واحد. كانت تتفهم هذا بوضوح، لكنها اندهشت في يوم ما عندما قال لها أحد معارفها بتعاطف شديد: "أنا لا أعرف كيف تتحملين الرفض".

استغربت زميلتي وأجابت: "أي رفض؟ إنهم لا يعرفون من أنا، فكيف إذن يرفضونني؟ هم يقولون لا لمنتجي. وبالتالي ما أفعله هو أن أنصت، وأبحث عن أسباب عدم ملاءمة منتجي لهم، ثم أعمل على إعادة تصميم ما أقدمه كي يلبي احتياجاتهم. إن رفضهم لمنتجي هو في الواقع طريقة تساعدني على أن أصبح أكثر نجاحًا؛ لأنني أتعلم الكثير وأصبح أكثر إبداعًا فيما أقوم به".

ذلك هو الشغف وليس العاطفة؛ فمن خلال عدم أخذ الرفض على محمل شخصي، نستطيع أن نربط الرفض الذي نواجهه بمشروعنا وليس بغرورنا.

إذا وجدت أنك تركز على نفسك في أي موقف، فتذكر أن تفصل غرورك عن الموضوع، وأن تعيد تركيزك إلى الهدف الذي تحاول تحقيقه والطريق التي ستصل من خلاله. لا تفكر في أشياء مثل: "هل سأقدر على ...؟"، بل فكر في: "كيف يمكنني القيام بـ...؟".

حدد تركيزك

تذكر أسلوب الساعة لمساعدتك على رؤية الصورة الشاملة واختيار التركيز الذي تعرف أنه الأفضل لك:

- تأكد من أن مشاعرك ورغباتك تعمل في صالحك، وليس ضدك.
- تحل بالشغف تجاه مشروعك؛ لأن ذلك يمدك بالطاقة: عندما تكون شغوفًا، فإن مشاعرك تكون مرتبطة بمشروعك - ومن ثم تتولد داخلك الطاقة وتتغلب على المشكلات للوصول إلى هدفك.
- كونك عاطفيًّا تجاه مشروعك يخلق نوعًا من التوتر: عندما تكون عاطفيًّا، فإن مشاعرك ترتبط بغرورك ومن ثم تصيبك بالتوتر - ربما تطغى عليك المشكلات، وبالتالي لا تصل إلى هدفك.
- تأكد من أنك شغوف، وليس عاطفيًّا مطلقًا.

استخدام شغفك للتحكم في عواطفك

أريد أن أقدم لك قصة أخيرة عن كيفية تحكم الشغف الموجَّه والتركيز الواضح على تحقيق هدف معين في العواطف.

لاحظ أحد الرجال امرأة في السوبر ماركت معها طفلة ذات ثلاثة أعوام تجلس في سلة الشراء. وعندما مرتا من قسم الحلويات، طلبت الطفلة بسكويتًا لكن أمها رفضت. بدأت الطفلة على الفور في التذمر وإحداث جلبة، فقالت الأم بهدوء: "الآن يا كايت، لم يتبقَّ لنا سوى نصف الأقسام فقط. لا تنزعجي؛ فلن يستغرق الأمر طويلا".

وسرعان ما ذهبتا إلى قسم الشيكولاتة وبدأت الطفلة الصغيرة في الصياح للحصول على شيكولاتة، وعندما أخبرتها الأم بأنها لن تحصل على أية شيكولاتة، بدأت في البكاء. فقالت الأم: "تمهلي يا كايت، لا تصيحي - لم يتبق لنا سوى قسمين وسنكون قد انتهينا من تسوقنا".

عندما وصلتا إلى خزينة الدفع، بدأت الطفلة على الفور في التذمر للحصول على علكة وانفجرت في غضب شديد عندما اكتشفت أن أمها لم تشترها. قالت أمها بصبر: "كايت، سننتهي

مـــن دفع الحساب خلال خمس دقائق ثم يمكنك العودة إلى المنزل وأخذ قيلولة هنيئة".

تبعهمــا الرجل إلى مــكان انتظار السيارات فــي الخارج وأوقف المــرأة كي يمتدح صنيعها مع ابنتها قائــلًا: "لم أستطع منع نفسي مــن ملاحظة مدى صبرك مــع كايت الصغيرة". فــردت عليه الأم قائلة: "أنا كايت. طفلتي الصغيرة تسمى ميلي".

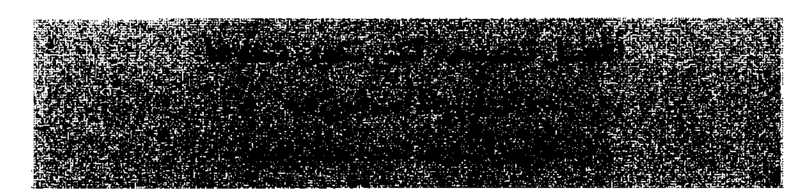
أتمنـــى أن تكون قد استمتعت بقصة "كايت"؛ لأن جرعة من المرح هي في العادة أفضل دواء عندما تحاول أن تظل مركزًا.

محطتك الأولى: منصة "الشغف"

حان الوقت للحصول على راحة، وأن تضع كتابك جانبًا وأن تخطو إلى منصـــة الراحة الأولى في سلمك المؤدي إلـــى التركيز الناجح. وبينما تستريـــح، يمكنك مكافأة نفســـك لالتزامك بفهم هـــذه المهارة الأولى المتمثلـــة في الحفاظ علـــى التفكير الواضح والتركيـــز. والآن يمكن أن تخصص جزءًا من وقتـــك للتأمل فيما قرأت حتى هذه المرحلة وكيف يمكن أن يساعدك في حياتك. وفي هذه المرحلة يمكنك أن تضع خطة لتمارس مهارتك في أن تكون شغوفًا، وليس عاطفيًّا.

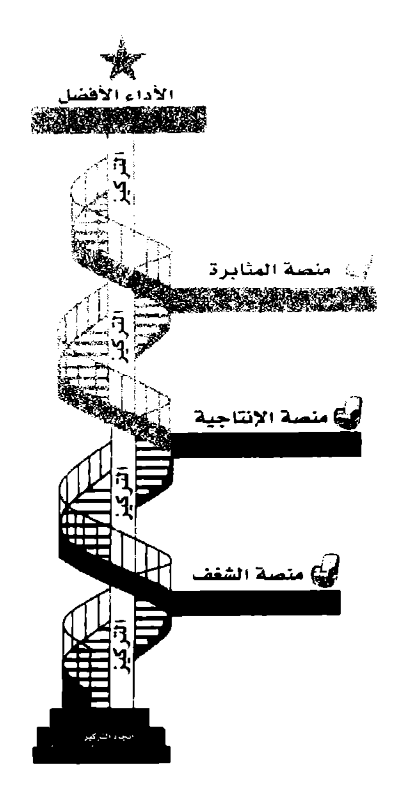
ربمـــا تجد أنك قد قرأت كل ما تحتاج إلى معرفته في هذه المرحلة فـــي الكتاب، ولا بأس في ذلك. فربمـــا تكون معرفة الطريقة التي تكون بهـــا شغوفًـــا وليســـ عاطفيًّا هي كل ما تحتـــاج إليه في الوقـــت الحالي؛ وبالتالـــي يمكنك أن تكون راضيًا بأن لديك ما تريده لتحقيق أهدافك. فأحيانًـــا لا نحتاج إلى شـــيء سوى خطوة واحدة للوصـــول إلى ما نريد الذهاب إليه.

إذا كنـت ستتوقـف عن القراءة الآن، فإنني أتطلـع إلى رؤيتك مرة أخرى قريبًا لو قـررت أن تكتسب المزيد من المهارات والمواصلة إلى الخطوات التالية الأكثر صعوبة للتفكير الواضح والتركيز.



٦

منحنى التعلم الثاني: الإنتاجية



سنبدأ الدرجات التالية بافتراض أن تركيزك متلائم مع تحقيق هدفك: أنت شغوف بتحقيق ما تريد، وتركيز تفكيرك النقدي والتأملي منصب علـى ما تحتـاج إلى فعله؛ فبهذه العقلية ستصبـح مُهَيَّأ للاستفادة من نقطة قوتك الرئيسية التالية لتحقيق هدفك: إنتاجيتك.

ولكـي تبدأ هـذه الدرجات مـن منحنى التعلـم التالـي، أريدك أن تتأمـل هذا الشخص الـذي تشعر بأنك هو عندمـا تواجهك العقبات. ولمساعدتك في هذا التأمل، تخيل أنك تجلس مسترخيًا على درجاتك الحالية من سلمك الحلزوني وتقرأ هذه القصة الرائعة.

هل تجلس بارتياح؟ إذن لنبدأ:

ذهبـت فتاة إلى أمهـا وأخبرتها بأشياء عن حياتهـا ومدى المشقة التـي تواجههـا. لم تكن تعـرف كيف تصل إلى ما تريـد وأرادت أن تتوقـف عن المحاولـة. كانت قد سئمت من القتـال والصراع، وبدا كأنه كلما حلت مشكلة ظهرت أخرى.

أخذتهـا أمها إلى المطبـخ، وملأت ثلاثـة أوانٍ بالماء ووضعت كل إنـاء على نار عالية؛ وسرعان مـا غلى الماء في الأواني. وضعت فـي الإناء الأول جـزرًا، وفي الثانـي بيضًا، وفي الأخيـر حبوب بُنٍّ مطحونة.

تركـت الأم الأوانـي تغلـي، دون أن تنطق بكلمـة. وبعد عشرين دقيقـة تقريبًا، أطفأت المواقـد. أخرجت الجزر ووضعته في وعاء، وأخرجت البيضـ ووضعته في وعاء، ثم أخرجـت القهوة ووضعتها في وعاء، والتفتت إلى ابنتها وسألتها: "أخبريني، ماذا ترين؟".

أجابـت الفتـاة: "جـزرًا وبيضًا وقهـوة". طلبت منهـا أمها أن تقتـرب وتتحسس الجزر، ففعلت ذلك ولاحظت أنه طري، ثم طلبت منهـا أن تأخذ بيضة وتكسرها، فبمجرد أن أزالت القشرة، لاحظت أن البيضة المسلوقة صلبة. وفي النهاية، طلبت منها أن تأخذ رشفة من القهوة، فابتسمت الابنة وهي تتذوق نكهتها الجميلة.

حينئذ سألت الابنة: "ماذا يعني هذا، يا أمي؟".

شرحـت لها أمها بـأن كل شيء من هذه الأشيـاء واجه المحنة نفسهـا - الماء المغلـي - لكن كان لكل منها رد فعـل مختلف. كان الجـزر قبل وضعه في الإناء قويًّا صلبًا لا يلين، غير أنه بعد تعرضه للماء المغلي، أصبح طريًّا وضعيفًا.

كان البيض هشًّا، وقد حمت القشرة الخارجية الرقيقة السائل الذي بداخله. لكن بعد وضعه في الماء المغلي، أصبح ما بداخله صلبًا!

لكن حبوب البن المطحونة كانت حالة فريدة؛ فبعد وضعها في الماء المغلي، هي التي غيرت الماء.

سألت الأم ابنتها: "أي من هذه الأشياء يمثلك؟" عندما تطرق المحن بابك، كيف ستردين؟ هل أنت جزرة أم بيضة أم حبة بن؟".

والآن سل نفسك أي من هذه الأشياء يمثلني؟ هل أنا الجزرة التي تبدو قوية لكن - مع الألم والمحن - أذبل وأصبح طرية وأفقد قوتي؟ هل أنا البيضة التي تبدأ بقلب لَيِّن، لكن تتغير مع الحرارة؟ هل أمتلك روحًا مائعة، لكن بعد حالة موت أو انفصال أو ضائقة مالية، تظل قشرتي الخارجية كما هي، لكن في داخلي أصبح أشد صلابة وحزمًا مع روح صارمة وقلب متصلب؟ أم أنني مثل حبة البن؟ تغير حبة البن طبيعة الماء الساخن - وهو يمثل الظرف الذي يجلب الألم. فعندما يسخن الماء، تطلق عبيرها ونكهتها.

إذا كنت تشبه حبة البن، فعندما تكون الأمور في أسوأ حالاتها، ستتمكن من تحسين وضعك وتغير الموقف من حولك. عندما تمر بأحلك الأوقات وأعظم الشدائد، هل سترتفع إلى مستوى آخر؟ كيف تتعامل مع المحن؟ هل أنت جزرة أم بيضة أم حبة بن؟

(حكاية قديمة - مجهولة المؤلف)

كيف تجد الأمر؟ هل تعرفت على نفسك؟ قد تجد أنك ربما تكون كل هذه الأشياء في مواقف متنوعة في أوقات مختلفة - لكن هل تلاحظ ميلًا إلى نوع معين من الاستجابات؟

إن معرفة أي الأنواع تكون تعد من الوسائل المهمة للوعي بالذات التي يجب أن تكون ضمن أدواتك بينما تسعى لتحقيق طموحاتك.

ولكي تصبح في أفضل حالاتك الإنتاجية عندما تركز على الوصول إلى أهدافك، فمن المهم معرفة مدى قدرتك على التعامل مع المحن.

ستــرد الأفكار السلبية تلقائيًّا؛ ولذا يجــب ألا تتجاهلها؛ فهي ضرورية كآلية بقاء بسيطة. فعندما نكون في خطر، نحتاج إلى الشعور بالخوف لنفهــم بشكل كامل التهديد الذي يمثله هذا الموقف لنا. لكن الطريقة التــي نتعامل بها مع العواطف السلبية والطريقة التي من خلالها نجعل هذه العواطف السلبية تعمل لصالحنا هما اللتان ستقرران مدى قدرتنا على التركيز أو ببساطة التوقف.

استخدم التفكير السلبي للقيام بتصرف إيجابي

عندما نعرف أننا شغوفون بما نريد تحقيقه، فهذا التركيز يساعدنا على تحقيق الخطوة الثانيــة الأكثر صعوبة في التفكير الواضح - استخدام تفكيرنا السلبي بطريقة ذكية لتحويله إلى تصرف إيجابي. ويرجع ذلك إلى أن التفكير السلبي لا يؤدي بالضرورة في نهاية الأمر إلى المشاعر السلبيــة أو السلبية المطلقة. هناك طريقة للتركيز باستخدام التفكير السلبــي ولفهمه باعتباره منارة للضوء والمعلومــات تحاول أن تنير لنا الطريق. إذا تعلمنا التركيز بطريقة معينة، فإنه يمكن لتفكيرنا السلبي أن يساعدنا فــي التغلب على المشكلات والحيلولة دون أن تعصف بنا. وبــدلًا من التأثير السيئ للتفكير السلبي علينا، فأنا أعتقد أنه قد يكون مفيدًا جدًّا لنا، إذا تعلمنا أن نستخدمه بالطريقة الصحيحة.

إليك قصة رائعة لتوضيح وجهة نظري:

فــي العصور القديمة، أمــر أحد الملوك بوضــع صخرة على طريق معبَّــد. ثم اختبأ وراقب ليرى إذا كان هنــاك أحد سيزيل الصخرة الكبيــرة. مــر بالصخرة بعضــ الناس مــن أغنى التجــار، واكتفوا بتجنبهــا. ولام بعضهم الملك بصوت عالٍ لعدم تمهيد الطرق، لكن أحدًا منهم لم يفعل شيئًا لإزاحة الصخرة عن الطريق.

ثـم جاء فـلاح يحمل حزمــة من الخضـر اوات. وعنـد اقترابه مـن الصخرة، وضع الفلاح الحزمة علـى الأرض وحاول أن يحرك الصخرة إلى جانب الطريق. وبعد الكثير من الدفع والإجهاد، نجح فـي النهايـة. وبعـد أن التقط حزمته مـن الخضـر اوات، لاحظ أن هناك كيسًا على الطريق في المكان الذي كانت فيه الصخرة. وكان الكيس يحتوي على الكثير من العملات الذهبية ورسالة موجزة من الملـك مفادها أن الذهب من نصيب الشخص الذي أزاح الصخرة من الطريق.

(حكاية قديمة بعنوان، "العقبات في طريقنا"، مجهولة المؤلف)

لقـد تعلم الفلاح مـا لا يفهمه أبدًا كثير من الناس ومـا أريد أن أؤكده بشدة! كل عقبة تقدم فرصة لتحسين وضعنا.

ومـن الغريب أننا نهرب من التفكير السلبي، غير قادرين على رؤية قيمتـه؛ فمثلًا، أنا عادة ما أسأل الأشخاص في ورش العمل التدريبية التـي أقدمها: "كيـف يؤثـر التفكير السلبـي عليك؟"، و"كيـف تشعر عندما يكـون الأشخاص سلبيين في عمل معين أو عندما تصدر عنهم تعليقـات سلبية؟". في معظم الأوقات (٩٩٪ من الحالات على الأقل)، يقولـون إن ذلك يجعلهم يشعـرون بإحساس سيئ؛ إذ يتوقف تفكيرهم ويصبحـون غيـر قادرين علـى التعامـل مع الأفـكار السلبيـة بهدوء. ويقولـون إنهـم يشعـرون بأنهم قـد تم سحقهـم بواسطـة الأشخاص السلبييـن وأنه من الصعب أن يقاومـوا أو ينجحوا في أن يتم استيعاب أو إيصـال أفكارهم أو آرائهـم الإيجابية. يبدو أن هذا التصور موجود في كل أنحاء المجتمع.

إننـي أشعر بـأن التفكير السلبي تـم تزييفه من قبـل نظريات علم النفـس الحديثة وتحـول ليصبح مصدرًا للعواطـف السلبية. ويبدو أنه

من الشائع اليوم التركيز على التفكير السلبي باعتباره مثالًا على أحد الأساليب الخاطئة للتفكير الذي يؤثر فينا على كلا المستويين: الوعي واللاوعي. وبموجب هذا التفكير فنحن مقدر لنا بسبب أحداث ومواقف الطفولة أن نظل في قبضته العنيفة السلبية للأبد. ولأن أفكارنا السلبية عادة ما تنبع من العقل الباطن أو اللاوعي الخامل، فلا يمكننا التعامل معها بشكل مباشر وعقلاني إلا إذا أصبحنا مدركين بشكل واع لها على أنها أفكار يمكن "التعامل معها" و"التغلب عليها" بمساعدة إحدى نظريات علم النفس. لقد توقفت طويلًا عند هذه النقطة لتوضيح وجهة نظري، لكن الخلاصة هي ببساطة أنه ليس بالضرورة أن نعتبر الأفكار السلبية شيئًا نحتاج إلى تغييره لنكون سعداء.

إنني أعتقد أننا يجب أن نكون قادرين على التركيز على التفكير السلبي أو الأفكار السلبية بطريقة ذكية ومفيدة أكثر. وأنا واثق بأنه إذا فعلنا هذا، فبإمكاننا استخدامها كمعلومة حيوية نحتاج إليها لننجح وسنعترف بها كأفكار قيمة للغاية تساعدنا لنحرز تقدمًا جيدًا طوال حياتنا. أعتقد أنه من الخطأ اعتبار التفكير السلبي تفكيرًا خاطئًا وشيئًا يجب التخلص منه. ومن واقع خبرتي أقول إن التفكير السلبي يمكن أن يمدنا بالمعلومات الحيوية التي نحتاج إليها لتحقيق ما نريده بالتحديد.

دعني أخبرك بقصة شخصية لتوضيح فكرتي. تدور القصة حول حادثة سلبية حدثت لي، والتي عندما اكتشفتها لأول مرة، لم أكن لأتخطاها بوعي ووضوح شديدين بدون التفكير السلبي.

أطلق عليها "قصة حقيبتي". ربما يكون هذا الموقف السلبي قد حدث لك أيضًا - أنا أعتقد أن الكثير من الناس سيتفاعلون مع هذه القصة.

تعـود قصتي إلى عـدة سنوات، وقـد حدثت في إحـدى الأمسيات الرائعـة من شهـر يوليو. ركبـت الطائرة مـن مدينة دبلـن إلى مطار جاتويـك، ووصلت حوالي السابعة مساء. كُنت متحمسة للغاية في ذلك المسـاء؛ لأن الغرض من رحلتي هـو إلقاء كلمة فـي مؤتمر في جنوب إنجلتـرا. كان هذا حدثًا مرموقًا وكنـت سعيدة أن تمت دعوتي لتقديم عرض مدته ساعة حـول "التفكير الواضح والنقدي" في تمام الساعة الحادية عشرة من صباح اليوم التالي. كانت رحلة مرهقة للغاية؛ حيث إنـه - بعد إلقاء كلمتي - كان علـيَّ أن أستقل الطائرة عائدة إلى دبلن الساعة الثانية بعد الظهر.

كان هذا المؤتمر حدثًا راقيًا للغاية؛ ولذا كان عليَّ أن أحضر أجمل ثيابـي الرسميـة (اشتريتها خصيصًـا لترك انطباع جيـد) مع جميع أبحاثي عن التسويق لتوزيعها. كان الحدث راقيًا للغاية لدرجة أنه كان هنـاك سائق مخصوص بانتظاري ليقلني من المطار إلى المكان الذي سأمكث فيه.

تخيـل الهلع الذي انتابني وأنا أقف بجانـب الحزام الناقل للأمتعة بانتظـار ظهـور حقيبتي. حسنًا، لا داعي للاستعجـال بعد. مرت عشر دقائق وكان الآخـرون يستردون حقائبهم ويختفون من المطار دون أن يلاحظـوا المأزق الذي أنا فيـه. مرت خمس عشـرة دقيقة وبدأت في الذعـر؛ حيث لم تكن حقيبتي قـد ظهرت بعد. مـاذا سأفعل؟ لابد أن أجد حقيبتي!

بعد عشرين دقيقة، قررت أن أفعل شيئًا ما. إذا لم أكن قادرة على العثـور علـى حقيبتي، فسـوف أحتاج إلى شخص يمكنـه ذلك. ذهبت للبحـث عن الموظفـة المختصة بخدمة العمـلاء، والتي تعاطفت معي بشدة وتحدثت بكل عبارات التعاطف المناسبة حول أنه كم من المريع بالنسبـة لي ألا أجد حقيبتي، إلخ، إلـخ. أستطيع أن أؤكد لك تمامًا أنه

من منظور التفكير الواضح، فإن التعاطف هو التصرف الأكثر سلبية لأنه عادة ما يعني "لا". عندما يتعاطف الناس معك؛ فذلك بسبب أنه لا يمكنك الحصول على ما تريد؛ ولذا كلما زاد تعاطفهم معك، زادت احتمالية ألا تجد أبدًا ما تبحث عنه. ولهذا أخبرت هذه السيدة بألطف طريقة ممكنة بأن عليها أن تتوقف عن التعاطف؛ لأنني أحتاج إلى حقائبي جدًّا جدًّا.

وعندما لم يفلح معي التعاطف، انتقلت درجة أعلى إلى "الواقعية" في محاولة لإقناعي بأنه لا يمكنني الحصول على حقيبتي: "أنا آسفة يا سيدتي، لكن علينا أن نكون واقعيين. أخشى أنه لا يمكنك الحصول على حقيبتك هذا المساء، هذا مستحيل".

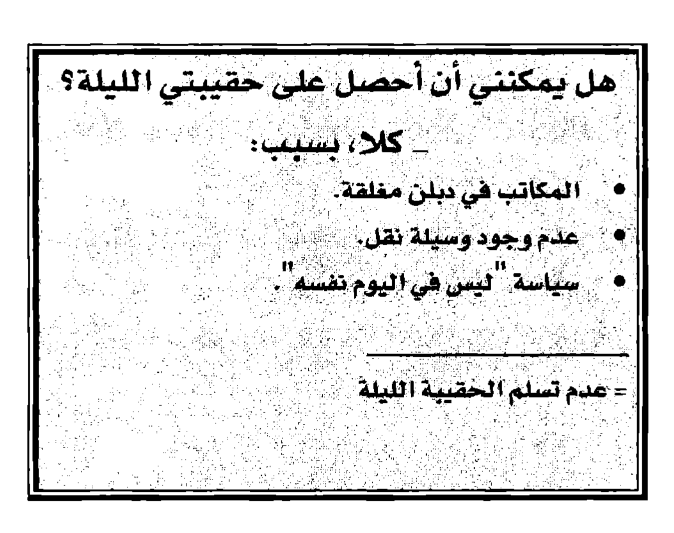
وقد عرضوا عليَّ إحصائيات عن هؤلاء الذين يفقدون حقائبهم في مطارات متنوعة حول العالم. ونظرًا لما للتفكير والمنطق السلبيين من تأثير قوي، فبإمكانهما إقناعنا بأن ما نريده هو حقًّا درب من المستحيل.

وبناء على اقتراحها، كنت على وشك التوجه إلى المحلات الموجودة في المطار لأرى ما إذا كان يمكنني شراء ملابس أخرى تناسب المؤتمر، ولكي أرسل بريدًا إلكترونيًّا إلى البيت ليرسلوا لي مواد التسويق. ثم خطر ببالي فجأة أن المنطق السلبي الذي كانت تستخدمه الموظفة لتثبت استحالة حصولي على حقيبتي يحتوي على المعلومات التي أحتاج إليها بالضبط لأستعيد حقيبتي في تلك الليلة.

طلبت منها أن تكرر الأسباب التي جعلتها تعتقد أنه لا يمكنني الحصول على حقيبتي. قالت: "أولًا: المكاتب مغلقة الآن في دبلن. ثانيًا: لن ترد لنا أي منقولات هذا المساء؛ لأن الرحلة الجوية المتاحة التالية من دبلن إلى لندن ستكون في صباح الغد. وأخيرًا، لدينا سياسة "ليس في اليوم نفسه" - بمعنى أنه من المستحيل أن تستردي

حقيبة مفقودة في اليوم نفسه؛ حيث إن سياستنا تقتضي عدم ضمان استرداد الأشياء المفقودة خلال الأربع والعشرين ساعة الأولى". كل ذلك قادها إلى أن تستنتج استنتاجًا حازمًا بأنه: "من المستحيل أن تحصلي على حقيبتك الليلة".

لقد عرضت هذا في شكل ٧ للتوضيح ولإظهار كيف يمكن للأسباب السلبية أن تبدو كأنها يجب أن تقود إلى استنتاج سلبي



شكل ٧: مشكلة الحقيبة المفقودة

أغلب الناس كانوا سيستسلمون عند هذه المرحلة، ولكي أكون صريحة، لقد كنت على وشك ذلك. ثم أدركت أن ما يحدث هنا ربما ليس سلبيًّا بل هو إيجابي؛ حيث كان منطقها السلبي هو *المفتاح* لتحقيق ما أريد.

سريعًا سألت الموظفة في شركة الطيران إذا كانت لديها قائمة بالمكاتب في دبلن كي أتصل أو نتصل بها؛ فربما يكون هناك احتمال ولو ضئيلًا أن يكون أحدها مفتوحًا. أعطتني القائمة ـ كانوا ثلاثة فقط ـ وعرضت عليها أن أجري المكالمات وهي بجانبي. هذا لم يكن ليكلفها أي شيء وسيمكننا في الوقت نفسه أن نصبح فريقًا في حل

المشكلـة. بدأنا في الاتصال، ومما أثار دهشتنـا أن شخصًا ما قد رد علينا.

مـن المهـم أن تلاحظ كيف كان هذا الحاجـز السلبي الأول مفيدًا ومـزودًا بالمعلومات في هـذه القصة وسبب استخـدام موظفة شركة الطيران لهذا المبرر - "المكتب في دبلن مغلق" - يستند إلى معرفتها بشـأن ما هو مطلوب عادة لاستعادة حقيبة. كانت تعرف أنها لا يمكنها الحصـول على الحقيبة لـو كان المكتب مغلقًا؛ لأنهـا كانت تعرف أنها تحتـاج إلـى مكتـب مفتوح ليحـدد مكان الحقيبـة ويعيد وضـع بطاقة تعريفيـة عليها ويعيدهـا إلى النظام. لم تكن لـديَّ أية فكرة عن هذا. وبالتالـي فـإن المفكـر السلبي فـي المواقـف السلبية ربمـا يكون هو الشخص الذي لديه كل المعرفة والإجابات.

تغلبنـا على العقبـة الأولى - وجدنا مكتبًـا مفتوحًا في دبلن. قامت الموظفـة التي تساعدني فـي المطار بتحديد مـكان الحقيبة وتمكنت من إيجاد وسيلة لتعيد وضع بطاقة تعريفية على الحقيبة وإعادتها إلى نظام تحميل الحقائب، ثم تم وضعها على شركة نقل أخرى إلى لندن. والآن بفضل التفكير السلبي، استطعنا القيام بإجراءين، استطعنا من خلالهما نقل حقيبتي عبر البحر الأيرلندي من دبلن إلى لندن بسرعة ٥٠٠ ميل في الساعة.

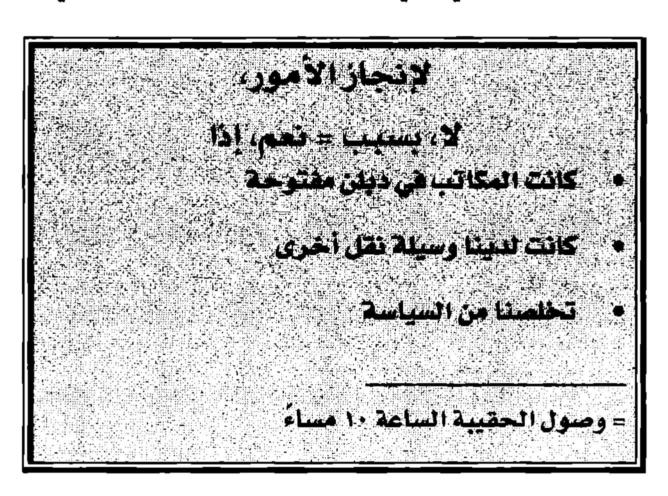
بمجـرد أن عرفنا أن الحقيبـة كانت بأمان فـي طريقها إلى مطار جاتويـك، لتصل في خـلال ساعة، تجاهلـت موظفة شركـة الطيران تمامًا الترتيبات المتعلقة "بالسياسة" - سياسة ليس في اليوم نفسه - حيث إنه لم يكن من المنطقي حينئذ إبقاء الحقيبة حتى اليوم التالي. وتلقيت حقيبتي في تلك الليلة في الساعة العاشرة مساء.

بفضل قدرتنـا على استخدام التفكير السلبـي كمعلومات ضرورية للغايـة لحل المشكلة، وبفضل قدرتنا علـى رؤية المعرفة خلف التفكير السلبي، استطعت القيام بشيء كان يُعتقد أنه مستحيل.

من أروع جوانب التفكير السلبي الطريقة التي يجعلنا مركزين بها. هل التركيز هو العمود الفقري للتفكير السلبي - أم هل التفكير السلبي هو العمود الفقري للتركيز؟ في كلتا الحالتين، هما مرتبطان ببعضهما. لقد كنت مركزة تمامًا في ذلك المطار، وكذلك الموظفة التي ساعدتني، غير أنه بدلًا من أن يجعلنا التفكير السلبي نركز بطريقة تصيبنا بالشلل، جعلنا نركز بطريقة دفعتنا للتصرف.

يذكرني هذا بعبارة "لا تضيع أزمة جيدة"؛ حيث إن جمال قصة حقيبتي لم يجلب لي الارتياح في اللحظة التي استعدت فيها حقيبتي المفقودة وحسب، بل أمدني كذلك بلحظة رضا نحو موظفة شركة الطيران، التي أخبرتني بأنها فخورة بقدرتها على حل هذا النوع من المشكلات التي كثيرًا ما تتفاقم إلى أزمات انفعالية شنيعة مع العملاء.

من أجل أن تجعل المستحيل ممكنًا، هناك عبارة بسيطة تساعدك على تركيز تفكيرك بشكل أفضل للوصول إلى أهدافك، وهي: "لا، بسبب = نعم، إذا"، وكما نرى في الشكل التوضيحي التالي، فإن هذه الطريقة من التفكير هي التي أوصلتنا إلى حل لمأزق حقيبتي.



شكل ٨: حل مشكلة الحقيبة المفقودة

عندما تكون لديك فكرة سلبية، فمن المهم أن تسأل نفسك: "ما الذي تخبرنـــي به هذه الفكرة حقًّــا؟" أو "ما المعرفة أو المعلومة التي يمكن أن أجدهــا في هــذه الفكرة لمساعدتي؟" أو "هــل يمكنني تحويل "لا، بسبــب..." إلى "نعم، إذا..."؟ أو "هل يمكنني أن أرى قائمة بالأشياء التــي تمنعنــي من القيــام بشيء ما كخطــة عمل للطريقــة التي أنجزه بها؟".

ولمساعدتـك على التعامل مع هذه الأسئلـة والبحث عن تصرفات إيجابية ومستديمــة، دعنا نرجع إلى أسلوب التفكير باستخدام نموذج DNA الــذي رأينا تأثيره الجيد للغايــة في مثال المتحف المذكور آنفًا (صفحة ٢٦).

وبينمــا تمارســه هنــا، سيبين لــك خطوة بخطــوة الطريقــة التي تستخدم بها التفكير السلبي في صالحك؛ فأسلوب التفكير باستخدام DNA يعــد جــزءًا حيويًّا مــن "حقيبــة أدوات" تركيــزك؛ لأن القدرة علــى استخدام التفكيــر السلبي بطريقة ذكية هي عــادة الجزء الأكثر صعوبــة في الحفاظ على التركيز، نظــرًا لميلنا إلى توقع عقبات ونحن نتغلــب على المشــكلات. نحن عادة مــا ننزلق إلى التفكيــر العاطفي، ربمــا مدفوعيــن بالخوف أو الحيرة أو الشــك - الفكرة المزعجة التي توحي بأننا ربما لن نستطيع النجاح. وفي هذه اللحظة فإن شغفنا الذي كان ينتابنــا فيما مضى نحو تحقيق أهدافنا قد يختفي بين الصعوبات الطاغية العديدة التي نواجهها ونحن نحقق أهدافنا.

وبسبب هذا الخوف، يؤمــن كثير من الناس بقوة التأثير الإيجابي؛ ففــي أثناء حــل المشــكلات أو وضــع الأهــداف، نميل إلــى الإعجاب بالتفكير الإيجابي؛ لأن استكشاف خياراتنا بطريقة إبداعية قد يجعلنا فــي كثير من الأحيان نشعر بإيجابيــة شديدة، بل ونشعر أيضًا بالإثارة تجاه تحقيق أهدافنــا، لكننا لا نكتشف أن كل ذلك مستحيل إلا عندما نصــل إلى مرحلة فصل الأفكار الجيدة عــن الأفكار الأكثر صعوبة في

مرحلة التنفيذ. ويرجع هذا إلى أن الأفكار الأكثر جاذبية هي الأصعب في التنفيذ.

عادة ما يتم التفكير في العقبات على أنها أمر مستحيل، ثم يُنظر إليها على أنها عوائق هائلة أمام تحويل الأفكار الإيجابية إلى واقع - فكر في عامل "أجل، ولكن...". كم واحدًا منا استسلم عندما طرح أفكارًا جيدة في اجتماع وقيل له: "أوه!، أجل، إنها فكرة جيدة، لكن ليست لدينا ميزانية لها في الوقت الحالي" أو "أوه، أجل، إنها فكرة جيدة، لكن ليس لدينا الموارد"، إلخ، إلخ. يكون لمعظمنا رد فعل عاطفي تجاه هذه التصريحات ويتراجع إلى قوقعته وبالتالي لا يتم إنجاز شيء.

غير أنه كما رأينا في مثال المطار، فإن أفضل طريقة لاستخدام التفكير السلبي هي رؤيته على أنه علامة إرشادية وليس عائقًا، للقيام بعمل حقيقي. وفي ضوء هذه المعلومة، يمكننا استخدام مخيلتنا وإبداعنا للقيام بوسيلة تزلل هذه العقبات ومن ثم تحقق هدفنا.

ولتحقيق أقصى استفادة من التركيز الواضح والأفكار الإبداعية - على سبيل المثال - فإن أفضل طريقة لتنظيم أفكارك هي أن تصوغها وفقًا لنموذج DNA. ويعني هذا أننا نبتكر قالبًا بسيطًا يبين ما نريده وسبب عدم حصولنا عليه والطريقة التي سنتصرف بها حيال ذلك.

(D) الحلم: هدفك

(N) السلبيات: أسباب اعتقادك بأنك لا تستطيع تحقيقه

(A) الأفعال: الطريقة التي ستتغلب بها على السلبيات

ومثلما كانت بصمة الحمض النووي DNA هي علامة هويتك الفريدة، فإن بصمة DNA لأفكارك السلبية هي علامة على هويتك الفريدة

أيضًا. يساعدك نموذج DNA هذا على استخدام أفكارك السلبية لأنها لا تخص أحدًا غيرك؛ فهي علامات إرشادية فريدة تضعك على طريق رحلتك الفريدة.

وعند التعامل مع نموذج DNA هذا، من المهم للغاية أن تتذكر ثلاثة أشياء لتجعله ناجحًا:

١. يجب أن تكون لديك أهداف واضحة.

٢. اسمح لأفكارك السلبية بأن تتدفق من ذهنك بأي ترتيب عشوائي. وفي حالة شعورك بها قم على الفور بتدوينها.

٣. قبل أن تبدأ في العمل على التغلب على أفكارك السلبية، من المهم للغاية أن تصنفها، ابتداءً من الأفكار السلبية الأسهل في التعامل معها، حتى الأكثر صعوبة. وبهذا يتم النظر إلى عقباتك وتصنيفها بترتيب تنازلي من حيث سهولة التغلب عليها.

فمثلًا، إذا كنت تريد تقديم عرض واثق لإقناع الآخرين وتنفيذ فكرة، فربما تقول لنفسك: "لا يمكنني أن أفعل هذا لأربعة أسباب: (١) لعدم وجود وقت كاف لديَّ، (٢) عدم توافر المعلومات لديَّ، (٣) افتقاري للثقة بقدرتي على تقديم عرض، (٤) عدم حصولي على تدريب أو توجيه على العروض التقديمية الفعالة". أريد منك أن تصنف "عقباتك" بترتيب تنازلي من حيث سهولة التعامل معها. وستبدو قائمتك على هذا النحو:

١. ليست لديَّ معلومات كافية

٢. ليس لديَّ الوقت لذلك

٣. لا أتلقى برامج تدريب أو توجيه
٤. أنا قلق بشأن قدرتي

هــذا الترتيب مصمم لإحداث زخم في عملية التفكير؛ لأنه عندما يتم تذليــل العقبات الأسهــل، نصبح أكثر تحمسًا فــي التفكير بإبداع؛ مما يــؤدي في النهاية إلى التوصل إلى أفــكار عديدة للتخلص من العقبات شديــدة الصعوبة. وفي حالات عديدة تتلاشــى العقبات الأكثر صعوبة بمجــرد أن نولــد أفــكارًا مبتكــرة للتغلب علــى العقبــات السهلة. وفي المثــال السابق، سيتم حل مشكلة قلقك بشــأن قدرتك (العقبة الأكثر صعوبة التي تواجهك) من خلال التغلب الناجح على العقبات السابقة. وعندمــا تجد إجابات لهذه العقبات الأسهــل، لن ينتابك بعد ذلك قلق تجــاه قدرتــك. إن للتفكيــر بتلك الطريقــة تأثيرًا حاسمًــا على تحويل أفكارك إلى أفعال.

نشاط تطويري

فكــر فــي هدف تريــد الوصــول إليــه. والآن دوِّن جميع الأسبــاب التي تمنعك من تحقيقه. كن دقيقًا للغاية. ويرجى أن تكون صادقًا بما يكفي لتدويــن كل الأسباب التي تعوقك. (فمثلًا: بعضــ الأشخاص الذين لا يذهبــون إلى صالة الألعاب الرياضيــة سيدوِّنون الأسباب التي تمنعهم من ذلك، مثل: "الجو برد للغاية، أنا متعب للغاية، ليست لديَّ الملابس المناسبــة". إنهم يجدون حلولًا لكل هــذه العقبات، ولكنهم مع ذلك لا يذهبون إلى صالة الألعاب الرياضية. ويرجع هذا إلى أنهم لم يسجلوا أو يعملوا على معالجة السبب *الحقيقي* لعدم ذهابهم إلى صالة الألعاب الرياضية (وهو *أنهم لا يريدون ذلك!*). لكي تحول التفكير السلبي إلى

تصرف إيجابي، عليك أن تتحلى بالشجاعة لتسجل وتعمل على معالجة الأسباب الحقيقية التي تعوق التنفيذ من أجل تذليل العقبات الحقيقية أمام تحقيق نجاحك.

علـى الجانب الأيمن بالأسفـل، اكتب قائمة بالأفـكار السلبية التـي تمنعـك من تحقيق ما تريده. وتأكد أنــه عندما تدرجها في القائمة أن تصنفها، جاعـلاً أسهل فكرة سلبية يمكن التغلب عليها رقم ١، تتبعها الفكرة الأقل سهولة كرقم ٢، وهكذا. (ربما يكون من الأفضل أن تكتبها بشكل عشوائي أولًا في ورقة منفصلة).

قائمتك بالسلبيات (مصنفة)	**الأفعال التي ستتخذها للتغلب عليها**
١. ____________	١. ____________
٢. ____________	٢. ____________
٣. ____________	٣. ____________
٤. ____________	٤. ____________
٥. ____________	٥. ____________

عندمــا تشعر بأنك أدرجت ما يكفي من العقبــات - وربما يكون لديك أكثــر من خمسة - ابدأ فــي تدوين أفكارك، في العمــود الموجود على الجانــب الأيســر، حول الطريقة التــي يمكن بها التغلــب على كل فكرة سلبية بفعل إيجابي.

عندما تنتهي من ذلــك، تريث ولاحظ جميع الأفكار الإيجابية التي توصلــت إليها. كن راضيًا عن نفســك واستمتع بالإحساس الجيد الذي

تشعــر به الآن. ذلــك الإحساس الجيــد يأتي مع القدرة علــى التوصل لأفكار إبداعية لتدفعك للأمام.

عندما تجــد الأفعال الإيجابية للتغلب على هــذه العقبات، دوِّن أول تصــرف ستقــوم بــه لتبدأ بــه رحلتك، مع موعــد نهائي، وقــم بإدارج مساعدة الآخرين في القائمة إذا كنت تحتاج لذلك.

الفعل الأول: ________________________________

متى: ________________________________

مع من: ________________________________

وبينما تتأمــل استخدامك الإيجابي للتفكير السلبــي، أعتقد أنك ربما تستمتــع بقــراءة هــذه القصة كمثــال علــى نمــوذج DNA وأبطالها مجموعــة من الشباب العاطليــن بمدينة دبلن. إليــك نبذة عن "نادي دبلن للوظائف" : هي مؤسسة تساعد الشباب العاطلين على البحث عن وظيفــة، والتي أسسهــا "آرون داونز"، استشــاري تدريبي تنفيذي. في ٢٠٠٩، في بدايــة فترة الركود الاقتصادي، قمت بتقديم دورة تدريبية مــع مجموعة من هــؤلاء الشباب المتحمســ، مستخدمة نموذج DNA للبحث عن أفعال قابلــة للتطبيق يمكنهم تنفيذها للوصول إلى هدفهم وهو العثور على عمل مربح.

هذه هي الطريقة التي ســارت عليها دورتنا. في بادئ الأمر حددنا الحلم، ثم وضعنا قائمة بالأسباب التي تحول دون تحقيق هدفهم الذي يحلمــون به. وفي النهاية، استخدمنا الإبداع للتغلب على هذه الحواجز لتحقيق النجاح.

(D) **الحلم**: العثور على عمل بأجر جيد

(N) **السلبيات**: الأسباب التي تمنعهم من تحقيق الحلم:

١. المهــارات: قلة المهارات المطلوبة أو زيادة المهارات عن الحد المطلوب.
٢. الخوف من الرفض - خيبة الأمل.
٣. الجهود ربما لا تؤتي بثمارها.
٤. التفكير المحدود.
٥. انخفاض الرواتب في السوق.
٦. لا يتم الإعلان عن الوظائف بشكل واضح.
٧. الضغط المالي للعمل في وظيفة غير مناسبة.
٨. عدم وجود وظائف.

(A) **الأفعــال**: من خلال العمل على تلك الأفكار السلبية، الواحدة تلو الأخــرى، توصلت المجموعة إلى تصرفات إيجابية يمكنهم السعي إلى تحقيقهــا لإنجاز هدفهم المتمثل في العثور على عمل براتب جيد، كما يلي:

العامل السلبي الأول. المهارات: الافتقار إلى المهارات المطلوبة أو امتلاك مستوى من المهارات أعلى من المطلوب.

قلة المهارات

- تنمية المهارات لعام أو اثنين كي نكون مستعدين لنيل وظيفة جيدة عندما يتعافى الاقتصاد.

- التأكد من أن الدورات التي نأخذها مناسبة للمجال.
- أن نجعل أنفسنا ملائمين أكثر لمتطلبات سوق العمل من خلال الحصول على مؤهلات إضافية.
- اكتساب خبرة عملية مع الدورات (لوضع أقدامنا على الطريق)

زيادة المهارات

- توسيع نطاق الفئة الوظيفية.
- تصميم السيرة الذاتية لتناسب الوظيفة.
- استخدام المهارات للحصول على عمل محتمل جيد.

العامل السلبي الثاني. الخوف من الرفض - خيبة الأمل

- مواصلة القيام بأنشطة البحث عن عمل.
- أن نضع معًا خطة عمل يومية (خطة لتطوير الأعمال) لكي نجعل مهمتنا هي السعي نحو "عملنا" الشخصي.
- القراءة على نطاق واسع.
- التأكد من أن الرفض يجعلنا أكثر إصرارًا للحصول على عمل معين.
- التفكير في مميزاتنا.
- عمل قائمة إيجابية.
- طرح أسئلة جديدة.

العامل السلبي الثالث. الجهود ربما لا تؤتي ثمارها

- تغيير توجهنا: الأسئلة، السلوك.
- تغيير الطريقة التي نستخدمها لتنفيذ المهام - تغيير الأماكن التي نسعى للعمل فيها، ونوع العمل الذي نسعى للحصول عليه، إلخ.
- الإعلان عن الاحتياج لوظيفة في مدونة نادي دبلن للوظائف.

- الإسهام في مدونة نادي دبلن للوظائف.
- السؤال في المقابلات عن "سبب" عدم نجاحنا، والتعلم من الأجوبة.

العامل السلبي الرابع. التفكير المحدود

- التحدث مع الآخرين عن الطريقة التي حصلوا بها على وظائفهم.
- الإنترنت.
- وضع أهداف والتحقق أسبوعيًّا من مدى ما حققناه من هذه الأهداف.
- العصف الذهني.
- تجنب التأثيرات السيئة.
- خلق لغة جديدة لوضع فكر جديد.

العامل السلبي الخامس. انخفاض الرواتب في السوق

- تقبل هذا الواقع.
- الإقرار بأن التكاليف منخفضة أيضًا.
- وضع ميزانية.
- البحث عن مصادر دخل جديدة لدفع الفواتير.
- التفكير في احتمالات طويلة الأجل.
- النظر في المنح الحكومية:
  - وكالة إنتربرايس أيرلاند
  - هيئات دعم المشروعات
- التفاوض على أجر يناسب أداءً ممتازًا (كن مبدعًا)

العامل السلبي السادس. الوظائف غير حقيقية/ لا يتم الإعلان عنها بوضوح

- التخلص من وسائل البحث الخاطئة التي تضيع الوقت.
- استهداف (فقط) مجال العمل الذي نسعى إليه.
- الاشتراك في موقع linkedin أو أي مجموعات وسائل إعلام اجتماعية لزيادة احتمالات العثور على وظيفة في نطاقنا الجغرافي.
- وضع خطة حقيقية لاستهداف وظائف حقيقية.

العامل السلبي السابع. الضغط المالي للعمل في وظيفة غير مناسبة

- التحكم في النفقات المالية.
- تغيير أسلوب الحياة - القيام بالأمور البسيطة بتكاليف منخفضة أو بلا تكلفة.
- الإبداع في إدارة الموارد المالية.
- العمل بوظائف أخرى مؤقتة لتلبية الاحتياجات.
- استخدام جميع الإمكانات - المصادر والموارد.

العامل السلبي الثامن. عدم وجود وظائف

- شعر الكثير في المجموعة بأنه لو تم القيام بجميع التصرفات المذكورة آنفًا، فإن أكثر العوامل السلبية صعوبة في التغلب عليها - عدم وجود وظائف - لن تتواجد؛ حيث إنهم سيكونون بالفعل قد حصلوا على وظائف في ضوء التصرفات السابقة.

يسعدني أن أخبرك بأنه مع هذا التركيز والقدرة على تحليل أفكارهم السلبية والتوصل بشكل منهجي إلى حلول للتعامل معها، فقد وجد هؤلاء الشباب الإجابات لتحفيز أنفسهم للحصول على عمل. أنشأ

بعضهم مشاريعهم الخاصة الصغيرة، بينما تقاسم الآخرون وظائف الدوام الكامل، وكثير منهم وجد وظائف تقليدية في قطاع الشركات.

لاحظ كيف أنهم اتبعوا قواعد نموذج DNA للبناء على حافزهم، وبدأوا بالعمل على حل أسهل السلبيات أولًا. وعندما وجدوا إجابات لهذه السلبيات، أمدهم نجاحهم بالوعي لمعرفة أنهم ربما بإمكانهم أيضًا التغلب على العقبات الكبرى. والأهم من ذلك أنه أعطاهم الحافز والطاقة لإحراز المزيد من التقدم. وبينما مضى تفكيرهم قدمًا للتعامل مع الأفكار السلبية الأكثر صعوبة، فقد استطاعوا رؤية أن معالجة السلبيات الأولى الأسهل أدت إلى تحفيز مهارات تفكيرهم للتوصل إلى حلول أعظم أكثر تعقيدًا.

هذا النمط شائع للغاية في حياتنا اليومية؛ فأنت في الغالب لاحظت أنك إذا كنت قادرًا على حل مشكلة صغيرة، فإن هذا الجهد فقط يعطيك ثقة أكبر للتعامل مع مشكلات أكبر. أحد المشاركين في ورشة عمل عقدتها مؤخرًا أخبرني كيف أن هذا النوع من التدريب مستخدم في بعض مواقف تدريبية معينة لأفراد الجيش. وكان مثاله:

> في الجيش، لا نتدرب على الهرب إذا سقطنا خلف خطوط العدو. قد يبدو هذا غريبًا، لكن محاولة الهروب من العدو مباشرة أمر صعب للغاية. ما تدربنا على فعله هو محاولة تحقيق بعض الانتصارات السريعة - لتحقيق بعض النجاح في التغلب على العقبات الصغرى وبالتالي زيادة تحفيزنا للهروب. إذا استطعنا التغلب على عقبات أصغر، مثل الحصول على ماء أو بعض الامتيازات الصغيرة، ونجحنا في ذلك، فسيمكننا اكتساب الزخم لإعداد أنفسنا للتغلب على العقبات الأكثر صعوبة.

وهكذا، فمن خلال العمل على تحفيز تفكيرك بهذه الطريقة الباعثة على التحدي، يمكنك الوصول إلى أعلى مستوى من القدرة على

التفكيــر. فبدلًا مــن النجاة من أزمة للدخول فــي أزمة أخرى، يمكنك مــن خلال التدرب على التغلب على التحديات بهذه الطريقة، أن تصل إلى أسلوب تفكير يسمى "أسلوب الكفاءة"، وهو أكثر من مجرد مهارة للبقاء.

تعرفـت على هــذا الفـرق لأول مــرة عندمــا سمعته مــن "مايكل كارول"، محاضـر فــي برنامــج AMEC (ماجستيـر فــي تدريـب المسئولين التنفيذييــن) في كلية أشريدج لإدارة الأعمال في إنجلترا. تحــدث "مايكل" فــي حديث شخصي عــن أسلوبيــن مختلفين للعيش والتعلم بينمــا يمر العقل بتغييرات. يُسمى أحدهمــا "أسلوب البقاء"، والآخــر "أسلوب الكفاءة". ولكي تكون بحق مركـزًا وقادرًا على العمل بمــا يصب في صالحك ويسهم في تقدمك، فمــن الواضح أنك تحتاج إلــى أن تتبع أسلوب الكفاءة. والفرق بين الاثنين كبير؛ فأسلوب البقاء – على الرغم من اسمه – ليس جيدًا؛ لأنك لو كنت تتبع أسلوب البقاء، فلن تتمكن حتمًا من التركيز. فلكي تحظى بتركيز واضح والقدرة على التصــرف، عليك أن تتبع أسلوب الكفــاءة. والسبب هو الاختلاف بين الاثنين:

في أسلوب البقاء تكون أفعالنا عبارة عن:

- قتال
- هروب
- تشتت أو
- جمود.

هــذه التصـرفــات هي مجــرد ردود أفعال، وليست صــادرة عن تفكير؛ وبالتالي فهي غير قادرة على الحفاظ على تركيزنا منصبًّا على تحقيق

ما نريده. في أسلوب البقاء، نحن لا نمسك بزمام الأمور؛ حيث إنه يتم دفعنا من رد فعل بيئي إلى آخر.

ولكي نظل في حالة تركيز، فمع التفكير الواضح نحو تحقيق أهدافنا، نحتاج إلى أن نكون قادرين على الدخول في أسلوب الكفاءة. وأسلوب الكفاءة هو القدرة على التحكم في حياتنا وتعليمنا كي نكون قادرين على تحقيق ما نرغب فيه.

في أسلوب الكفاءة تتكون أفعالنا من:

- التأمل (إدارة العواطف)
- التخيل
- الإبداع
- التفكير المنطقي
- معالجة المشكلات وإيجاد حلول.

إنني أطلب منك الآن أن تتبع أسلوب الكفاءة مع وصولك إلى المنحنى التعليمي الأخير وسعيك نحو تحقيق إمكاناتك الكاملة. وهنا ستتعلم أفضل وسيلة للحفاظ على التركيز بينما نتناول أساسيات القدرة على التفكير بوضوح "في اللحظة الحاضرة"، عندما تكون في أمس الحاجة إليه لتحقيق أهدافك. وعند هذا المستوى من التركيز، سأقدم لك حيل أشخاص آخرين عن التلاعب التي ربما تربك فكرك. وستتعلم الطريقة التي تحدد بها الأخطاء في التفكير والتي تشوش على التفكير، ومن ثم تصيبك بالارتباك عند اتخاذ قرارات حاسمة لتحقيق رغباتك. لكن قبل أن نصل إلى تلك المرحلة، فنحن قد بلغنا منصة الراحة الثانية لنا - منصة الإنتاجية.

محطة التوقف الثانية لك:
منصة "الإنتاجية"

في هذه المنصة يمكنك أن تضع الكتاب الذي بين يديك جانبًا وتفكر في الطريقة التي تنفذ بها التعاليم والأفكار التي استوعبتها لتوك.

وبينمـا ترتاح، يمكـن أن تكافئ نفسك للالتـزام بفهم، ليس فقط المهـارة الأولى المتمثلـة في استخدام الشغـف للتحكم في عواطفك، بـل أيضًا لإضافة المهارة الثانية والأكثـر صعوبة، وهي تحويل التفكير السلبي إلى تصرف إيجابي.

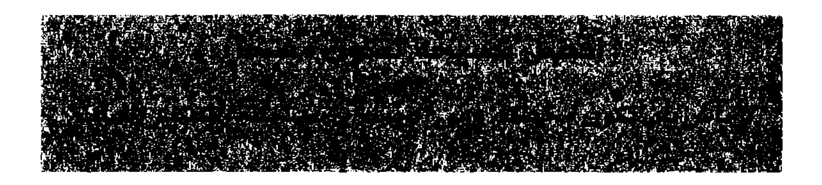
الآن يمكنـك التوقـف لبعض الوقـت للتفكير فيمـا قرأته حتى هذه المرحلـة، وكيـف يمكن أن يساعـدك في حياتك. وفي هـذه المرحلة، ربما تريـد أن تضع خطة لممارسة مهارتك الثانيـة المتمثلة في تغيير التفكير السلبي إلى تصرف إيجابي.

ربمـا تجـد الآن أنـك قد قرأت كل مـا تحتاج إلـى معرفته في هذه المرحلة ولا بأس في ذلك. فربما تكون معرفة هاتين المهارتين الأولى والثانيـة للتفكير والتركيز الواضحيـن هي كل ما تحتاج إليه في الوقت الحالي؛ وبالتالي قد تكون راضيًا أن لديك ما تريده لتحقيق أهدافك.

إذا كنـت سترحل الآن، فإنني أتطلع لرؤيتك مـرة أخرى قريبًا إذا قـررتَ أن تزيـد من مهاراتـك والمواصلة إلـى منحنى التعلـم التالي والنهائي.

سنبـدأ هـذه المرحلة التالية مـع افتراض أن تركيـزك متوافق مع تحقيـق هدفـك، وأنـك شغـوف بتحقيق ما تريـده، وأنـك متمكن من التفكير النقدي والتأملي - أنك بارع على نحو خاص في تحويل التفكير السلبي إلى تصرف إيجابي.

ومع هــذه العقلية، فقد صرت مستعداً للاستفــادة من نقطة قوتك التالية والنهائية لتحقيق هدفك: المثابرة.



٧

منحنى التعلم الثالث:
المثابرة



أهنئك على الوصول إلى المستوى الأعلى من سلمك. أنت تقترب من قمة الأداء التي ستتمكن فيها من استخدام "فطنة سلمك الحلزوني". وهي ليست الفطنة التي تعرف كيف تستخدمها بعد انتهاء الموقف،

لكـن الفطنة التـي تستطيع استخدامها بكفاءة تكـون في اللحظة التي تكـون فيها في أشـد الحاجة إليها، خلال الحدث أو تلـك المناقشة أو ذاك الاجتمـاع الـذي تصمم فيه على الفوز بذلـك المشروع أو تحقيق النتيجة التي تريدها.

فمن خـلال استخدام شغفـك وإنتاجيتك، فأنت فـي طريقك نحو تحقيق الإمكانات الكاملة لتفكيرك الواضح. أما هنا فهذه هي المرحلة التـي تتعلم فيها التغلب على الأخطاء الأكثـر صعوبة في التفكير والتي تعـوق التركيـز الواضـح. وهنا ستتعلـم الاعتمـاد علـى مثابرتك كي تكون قـادرًا على استخدام المنطق المتروي فـي المواقف المحتدمة. واستخـدام المثابرة في هذه المرحلة يعنـي أن تكون قادرًا على تقييم الخيارات كي تنتقي الخيار الذي يحقق لك أقصى استفادة.

هدفـي في هذا الفصل هو أن أشرح لـك الطريقة التي يمكنك بها التعرف على أخطاء تسعـة شائعة في التفكير والتغلب عليها من خلال أربـع صفات ضرورية للشخصيـة: إذا أمكنك التعامل مع الأخطاء في التفكيـر "في اللحظة الحاضـرة"، فستكون لديك قـوة الوضوح التام والتأثيـر الشخصي العظيم. وبعبارة أخـرى، ستكون قادرًا على اتخاذ القرار عندما تحتاج إلى ذلك، استنادًا إلى تفكير سليم ورصين.

وحتى هـذه المرحلة، لقد استطعتَ من خـلال التفكير الواضح أن تحقق أول جانبين من الطريقة الثلاثية ACT:

- *(A) Advance* *المضي قدمًا* نحو تحقيق هدفك: من خلال التأكد من أن شغفك يسيطر على عواطفك.
- *(C) Champion* دعم هدفك: من خلال تحويل التفكير السلبي إلى تصرف إيجابي.

والآن حان وقت:

- *Take Control of your Action (T) التحكم في أفعالك:*
وهذا هو العنصر الذي تعمل فيه على الجانب الأصعب الحافل بالتحديات من التفكير الواضح - وهو قدرتك على التفكير "في اللحظة الحاضرة" و"في الحال" لتحقيق أهدافك. والآن حان الوقت الذي ستركز فيه على قدرتك على الفعل.

الأخطاء التسعة الشائعة في التركيز التي تصرف الانتباه عن التفكير الواضح

فيما يلي أخطاء التفكير أو حيل التلاعب التسع الأكثر شيوعًا التي تجعلنا نفقد تركيزنا. وقد أدرجت هذه الأخطاء التسعة تحت ثلاثة عناوين بسيطة - أصدقاء زائفون، وهجمات شخصية، وفكر منهك - والتي أتمنى أن تكون بمثابة أداة جيدة تساعدك على التذكر:

أ. الأصدقاء الزائفون يتضمنون:

١) المرجعية الزائفة

٢) المعضلة الزائفة

٣) السبب الزائف

ب. الهجمات الشخصية تتضمن:

٤) الإساءة والصورة النمطية

٥) المزيج الثلاثي (الخوف وعدم اليقين والشك)

٦) أنت مخطئ، إذن أنا محق

ج. التفكير المنهك يتضمن:

٧) اللغة الاصطلاحية

٨) المقارنات الزائفة

٩) التكرار

أربع صفات تحتاج إليها للتغلب على الأخطاء التسعة في التفكير

ربما تدرك بعضًا من هذه الحيل أو الأخطاء في التفكير من أسمائها البسيطة. وبالنسبة للقراء الذين اطلعوا على كتابي *Quick Thinking On Your Feet*، ستلاحظون أنني أضفت أربع صفات هنا استكمالاً للمعلومات في كتابي السابق. وهي:

- استقلال العقل
- الشجاعة
- القدرة على المواصلة
- التفكير في الصورة الشاملة.

دوري في "منحنى التعلم" النهائي على سلمك هو أن أبين لك الطريقة التي يمكنك بها تحقيق هذه الصفات من خلال العمل على المهارات التي تحتاج إليها للتغلب على تلاعب الآخرين ومقاومتهم عندما تحاول التأثير عليهم.

وتعد الصفات الأربع المذكورة آنفًا ترياقًا للتفكير المشوش والأخطاء في التفكير التي تقابلها في هذا المستوى في قدرتك على التركيز. سيتم اختبار قوة تركيزك، أحيانًا لأقصى مدى، لكن في هذا الجزء من السلم ستجد الأدوات اللازمة لشق طريقك حتى تصبح في أفضل حالاتك وتصل إلى قمة أدائك.

هذه الدرجة من التفكير الواضح تساعدك على تحقيق تأثير شخصي قوي وهادئ يخلق مجالاً من الأمان والحماية للآخرين. وكما يمكنك أن ترى في شكل ٩، فإن هذه القدرة على التعامل مع التفكير

المشوش وراء "الجهل" أو "اللامبالاة" أو "الغضب" أو "اللوم" أو "الارتباك"، هي ما يقودنا إلى إحداث تأثير شخصي عظيم. والشخص الذي يمتلك هذه القدرة ربما يكون بمثابة ملاذ للآخرين. إن الصورة المجازية للمظلة مثيرة للاهتمام من حيث الشخص الماهر في تجنب التفكير المرتبك أو المشوش والقادر على منع هذه القوة الهدامة من أن "تنهال كالمطر" على الآخرين، وهو بهذه الطريقة يستطيع التفكير على مستوى أعلى والارتقاء بالآخرين إلى ذلك المستوى الأعلى والأوضح أيضًا.

يمكنك من خلال التفكير الواضح أن تتخلص من الفوضى المتواصلة والضوضاء المحيطة في الاجتماعات، وبالتالي تحافظ على تركيزك وتركيز جميع المشاركين منصبًّا على أهم ما يلزم تحقيقه.

إذن كيف تعمل هذه الصفات الأربع؟ كل صفة من هذه الصفات لديها وظيفتها الخاصة وكل صفة تتعلق بما يمكن تحقيقه من خلال التغلب على الأخطاء في التفكير التي تقود إلى اتخاذ القرارات أو معالجة المشكلات بأسلوب غير صحيح. فربما تكون قادرًا على استخدام "استقلال العقل" للتعامل مع حيل التلاعب والتفكير الزائف، لكنك أيضًا - وبلا شك - ستزيد من قوتك الشخصية؛ لأنك ستصبح أكثر مرونة تجاه مثل هذه العقبات.

- من خلال التعامل مع الأصدقاء الزائفين والتغلب عليهم، ستحقق **استقلال العقل**.
- من خلال التعامل مع الهجمات الشخصية والتغلب عليها، ستنمي **شجاعتك وقدرتك على المواصلة**.
- من خلال التعامل مع الفكر المنهك والتغلب عليه، سوف تجسد **التفكير في الصورة الشاملة**.



شكل ٩: مظلة التأثير الشخصي

وهكـذا، فمع التفكير الواضح ستكون لديـك تجربة ثنائية. من ناحية ستنمـي مهارات تفكيـرك التحليلية، ومـن ناحية أخـرى ستنمي أربع صفات شخصية قيمة للغاية.

وكمـا يتضـح في قصتـي عندما كنت طفلـة في السادسـة، ومدى الإثـارة التـي كنـت أشعـر بها وأنـا أواجه التحـدي لأضـع حصى في صنـدوق، يمكن للتركيز أن يكون تجربة تعليمية مرحة وممتعة. ويمكن أن يتحدانـا بطريقة نتعلم منها أن نطور أنفسنا وصفاتنا وقدراتنا إلى مستوى أعلى - مستوى ربما لم نكن نعتقد أنه من الممكن بلوغه.

تذكـر أن قـوة الإرادة ليست مجرد مهـارة؛ بل عضلـة. وأتمنى أن تستمتع برحلتك وأنت تقويها على طول الطريق.

كيف تحقق التفكير الواضح في مواجهة الأخطاء التسعة في التفكير؟

يهـدف هذا الجزء إلـى إطلاعك علـى كيفية ظهور الأخطـاء التسعة للتفكير وإعطائك خيارات بشأن كيفية الحفاظ على هدوئك وتركيزك. وعلـى عكس الاعتقاد الشائع، فإن الكفاءة في التفكير الواضح لا تتعلق بكونـك "سريعًـا" أو "مواكبًـا" للمستجدات في معرفة مـا يجب قوله أو فعلـه؛ فالتفكيـر السريـع عـادة ما يتبـدى ويتضح أكثـر من خلال الحضور الهادئ للغاية.

أنـت تلاحـظ زمـلاءك أو أصدقاءك الذيـن يظلـون مركزين في الاجتماعـات ويظهرون هـدوءًا عظيمًا واهتمامًا بالالتـزام بالموضوع ويصلـون إلـى استنتاجـات أفضل للجميـع؛ فكونك فعالًا فـي التفكير

الواضح يعني أحيانًا ألا تتحدث كثيرًا؛ فالنجاح هو القدرة على أن تظل هادئًا في حين تصدر عن الآخرين ردود أفعال واستجابات مبالغ فيها تجاه معلومات غير منطقية.

عندما تريد أن تظل مركزًا، فأفضل شيء تفعله هو أن تأخذ نفسًا عميقًا لإعطاء نفسك الوقت للتفكير، وليس لتقوم برد فعل.

ولمساعدتك على التعلم، ابتكرت الصيغة التالية. لكل خطأ في التفكير ستجد:

- وصفًا لكيفية حدوثه.
- استجابة موجَّهة: الطريقة التي يمكنك بها "أن ترد بثقة".
- تمرينًا: مثالًا لقصص ومعضلات من واقع الحياة تحتوي على خطأ لتعلق عليه. سأقدم إجاباتي أيضًا، لكني أريدك أن تقدم ردك أولًا، قبل أن تنظر إلى إجابتي.
- ورقة عمل شخصية: لتسجيل تحدياتك وردودك لاستعراض عضلات تفكيرك الواضح.

سنتناول كذلك بعض الأخطاء في التفكير في شكل اختبارين، كي تستمتع بالطرق والأساليب المختلفة للتعلم.

إن بعضًا من هذه المواقف التي تنطوي على مشكلات أرسلها لي أشخاص في مواقف عمل عادية بصفتي محررة عمود القراء لمجلة تسمى *دابليو إم بي* (www.womenmeanbusiness.com). وهي مشكلات حقيقية أعتقد أنها شائعة للغاية؛ ولذا أعتقد أنك ستتفهمها بسهولة وأنها يمكن أن تشكل تمارين جيدة لك لاستيعاب معنى الأخطاء في التفكير والتلاعب اللذين يعكران صفو تركيزنا وتفكيرنا الواضح.

ليس علينا أن نتفق في إجاباتنا؛ فهناك إجابات صحيحة عديدة على هذه الأخطاء في التفكير وطرق عديدة مختلفة للتغلب عليها.

أتمنى أن تتمكن من إضافة أساليبك الخاصة في التعامل معها إلى أساليبي كي تزيد من أدوات تعلمك الفردية والشخصية.

كلمة تحذير بشأن التعامل مع التلاعب: بشكل عام، من الأفضل ألا تقوم برد فعل تجاه هذه الحيل بأن تحاول أن تصطدم بها بشكل مباشر؛ فالتفكير الواضح لا يتعلق بكونك "محقًّا" والحرص على جعل الجميع يعرفون ذلك أيضًا! بل التفكير الواضح يتعلق بمعرفة ما تركز عليه والبقاء على ذلك المسار. هناك حكمة في التفكير الواضح تتيح لنا أن نرى ما هو الأكثر أهمية في كل موقف والطريقة التي نظل بها مركزين لكي نحققه. ومثل رئيس مجلس الإدارة الجيد في الاجتماعات، فإن قدرتنا على النجاح مبنية على معرفة الهدف النهائي والتأكد من أننا لا نحيد عنه على طول الطريق. سأقولها مرة أخرى، إن أفضل طريقة للتعامل مع أي مشتتات في التفكير أو انحرافات له هي أن تظل هادئًا - دائمًا. إذا حاولت أن تظهر لشخص معين أنه يستخدم هذه الأخطاء في التفكير، فربما تجد أنك أمام موقف أكثر صعوبة؛ لأنه أحيانًا (وليس دائمًا) لا يدرك الأشخاص أنهم يتلاعبون بالموقف من خلال التفكير بطريقة غير صحيحة. وأحيانًا لا يدركون بالكامل *أنهم* ربما يشعرون بأنهم يتعرضون لهجوم إذا حاولت أن توضح لهم ما يفعلون.

> عندما تبين للرجل أنه مخطئ، وأن ما يقوله ويفكر فيه غير صحيح... فأنت تشعره بمرارة، تفوق تلك التي كان سيشعر بها لو وجهت إليه تعبيرًا وقحًا أو مهينًا.
>
> آرثر شوبنهاور، مقالة The Art of Always Being Right، من كتاب *Parerga and Paralipomena*

إذا كنت تريد التأثير على الآخرين، فمن المهم للغاية أن تتذكر أنه من أجل تحقيق نتائج قوية، مهما كنت قويًّا، عليك أن تعامل الآخرين - وخصوصًا المغرورين منهم - بأكبر قدر من الاحترام.

وكما سترى في شكل ١٠ التالي، فحتى مع تفكيرك الرائع، قد تشعر بأنك ضخم كسفينة تجتاز بحرًا من المياه المضطربة أو المتجمدة، لا تنس قصة سفينة تيتانك وكيف استطاع جبل جليدي تحطيم تلك السفينة التي كان يُعتقد أنها لا تقهر. وبالمثل، فمن المحتمل أن ما تنظر إليه على أنه مجرد مشاعر غرور متناثرة لديه القدرة على تدميرك، وربما تفعل ذلك في أي موقف صعب من مواقف إدارة التغيير.

إن معاملة الآخرين بلطف واحترام أمر بالغ الأهمية. عندما تواجه تلاعبًا، وعندما تتعامل مع تفكير معيب، فأنت لا تعرف إذا كنت تتعامل مع حادث عارض أم تصرف مقصود؛ ولذا فمن الأفضل أن تتذكر أن تكون شغوفًا بهدفك ومركزًا عليه لتحقيق ما تريده؛ لأنه من السهل للغاية أن تنحرف عن مسارك في محاولة للدفاع عن غرورك.

إن أفضل طريقة لتظل مركزًا عندما يفقد جميع من حولك تركيزهم هي أن تدرك قدرتك الداخلية على البقاء هادئًا وألا تفقد أبدًا تركيزك على الموضوع. القاعدة الذهبية هي ألا تجعل الغرور يحيد بك عن مسارك - خصوصًا غرورك أنت.

كيفية التعامل بالتفاصيل مع الأخطاء في التفكير

الأصدقاء الزائفون

١) المرجعية الزائفة - الترياق: استقلال العقل

كيف يحدث

قد تتنكر "المرجعية الزائفة" في شكلين:

- التقاليد
- قوة المجموعة

يعد التفكير المبني على التقاليد الجيدة - الذي تمارسه أغلبية المجتمعات الناجحة - طريقة أساسية لكيفية تقديم أفضل ما لدينا كجنس بشري. لكنه أيضًا - عندما نكون في موقف يكون فيه ثقل "التقاليد" أو "قوة المجموعة" عبارة عن أخطاء في التفكير - قد يكون سببًا في أننا قد ننخدع في اعتقاد أنهما أمران صائبان.



شكل ١٠: اجتياز "البحر المتجمد" للغرور

على سبيل المثال، التقاليد هي الطريقة التي تنتقل بها الممارسات الجيدة من جيل لآخر - الممارسات التي كانت ناجحة في الماضي وبالتالي يجب توارثها من أجل البقاء. وتكثر الأمثلة حول العثور على المأكل والملبس والمأوى. وقوة المجموعة هي الطريقة التي تعمل بها (أو من المفترض أن تعمل بها) الديمقراطيات الحديثة والتي فيها يتم التصويت على الاستعانة بالأشخاص والإجراءات أو الاستغناء عنهم بناءً على رغبة الأغلبية. والافتراض هو أنه إذا كانت هناك أغلبية تؤمن بشيء ما، فلابد أن هذا الشيء هو الأفضل لتلك الأغلبية. قد يكون هذا أسلوبًا ناجحًا إذا كان ما نصوت له جيدًا حقًّا، وبخصوص الأمثلة المقدمة عن التقاليد، سينجح الأمر إذا كان الإجراء الذي تمت الموافقة عليه مهمًّا بحق لبقائنا.

غير أن الخطأ في التفكير يحدث في "المرجعية الزائفة" عندما يكون الافتراض الأساسي الأول خاطئًا. بمعنى، إذا حاول هؤلاء الذين يستخدمون هذا التحيز للتقاليد أو قوة المجموعة أن يضغطوا لتمرير إجراء ليس في الحقيقة صائبًا ويعتقدون أنه من خلال جعله يبدو تقليدًا جيدًا، أو من خلال التظاهر بأن "الجميع يظنون أنه أمر جيد"، فإن هذه الأفكار وحدها ستجعله جديرًا بالاهتمام. وبكلمات أخرى، ليس هناك دليل على صواب الفكرة - لكنها فقط مهيأة لتبدو جيدة من خلال الإشاعات الدسمة والآراء المثيرة!

ربما تصادف هذا الأمر في مكان العمل كنوع من الجدال القائل "نحن دائمًا نفعل ذلك بهذه الطريقة". وفي المواقف التي يكون فيها الأشخاص خائفين من التغيير، عادة ما يكون هذا هو خط دفاعهم الأول، وإذا تمكنوا من حشد دعم كاف، فربما يضيفون متلازمة قوة المجموعة لجعله أكثر قوة، كأن يقولوا: "أنت الشخص الوحيد هنا الذي يعتقد أن هذه الممارسة يجب أن تتغير - نحن نقوم بها دائمًا

منــذ سنوات عديدة والجميع يعرفون مــدى جودتها وسنكون مجنونين إذا فعلنا أي شيء بشكل مختلف، إلخ".

هل تشعر بقوة هذا حتى عندما تقرؤه هنا؟ إن له تأثيرًا قويًّا، فماذا نفعل إذن؟

استجابة موجَّهة: من أجل أن تستجيب بثقة

إحدى الطرق هي أن تمــدح زميلك لاتخاذ قرارات سابقة جيدة مبنية علــى المعلومات التي كانت متوافــرة لديه في هذا الوقت، ثم بعد ذلك تبحث عن طرق لتأكيد القيم المتوافقة التي تربط إجراءاته ومنتجاته السابقة مع قيمك الحالية التي تؤكد الإجراءات والتغيرات والمنتجات الجديدة. وبهــذه الطريقة أنت *تكمل* تفكيــره ولا تعارضه، وهذا دائمًا ما يجعــل تقبله لأفكارك أسهل. فمثلًا، إذا كنــت تريد أن تقدم نظامًا جديــدًا ولا يريد زمــلاؤك أن يغيروا نظامهم لأنه سريــع للغاية ويوفر أمــوالًا طائلــة، فحينئــذ لابــد أن تبين لهــم أن نظامك سيكــون أسرع وسيوفر أموالًا أكثر، إلخ.

ثانيًــا، من المهم أن تلاحــظ أن نقاط القوة في هــذه النقاشات لا تكــون مبنيــة إلا على آراء وليس حقائق. لكــن إذا استمر المتحدث في إعطائنــا الحقائــق والأرقام التي تبرر أن الفكــرة أو أسلوب العمل هي فكرة أو أسلوب عمل جيد، فلا يعد هذا إذن خطأ في التفكير.

إن المشكلة في الآراء أنها في كثير من الأحيان قد تحجب الحقيقة وتصبح من الناحية النفسية أقوى من الحقائق المبنية على دلائل؛ مما يشــوه تفكيرنــا. فيما يلي مثال لقارئة كتبت إلــى عمود القراء الذي أنا محررته عن مشكلتها. حاول أن تتعرف على الخطأ في تفكيرها، وقدم لها بعض الخيارات لتجد حلًّا.

تمرين

عزيزتي فاليري:

أعمل في بنك معروف، وخضع عملي مؤخرًا لمراجعة تُجرى كل ستة أشهر. كان دخولي قاعة الاجتماعات مع قائد فريقي ومواجهة المدير شيئًا لم أكن مستعدة له! لكن بوجه عام، سار الأمر على ما يرام. مشكلتي الوحيدة هي عندما طلب مني أن أقيم مستوى عملي وفق الدرجات أ، ب، ج ،د، إلخ. أنا موظفة جيدة لكنني لا أرهق نفسي بالعمل؛ فلا أظل في العمل يومًا لساعة متأخرة؛ ولذا قررت أن أعطي نفسي الدرجة المعقولة ج، وهي ما يُنظر إليها في شركتنا على أنها جيدة. لكنني لم أكتشف خطئي إلا بعد أن رأيت الصدمة على وجه مديري! فقد أخبرني بأنه قد وضعني في تصنيف ب مرتفع، وكان قلقًا للغاية من أنني وضعت نفسي في التصنيف ج. وفي النهاية قرر أنه إذا كان ذلك هو كل ما أعتقد أنني أستحقه، فذلك هو ما سيضعه في تقرير الأداء الخاص بي. سيتم إجراء المراجعة السنوية للمرتبات في يناير وأنا غاضبة لأنني ربما أكون قد ضيعت فرصتي! هل هناك أية نصيحة يمكنك أن تقدميها لي؟

سيلفيا

سجل أفكارك لـ سيلفيا

عزيزتي سيلفيا،

المخلص،

فيما يلي ردي على سيلفيا.

عزيزتي سيلفيا،

أنـا سعيـدة للغايـة أنـكِ تعلمت هـذا الدرس القيم في مراجعة مؤقتة ومركـزة للعمل. إن مراجعـات الأداء أو المراجعات السنوية للمرتبـات لا تُبنى مطلقًا - وأؤكد *مطلقًا* - علـى الآراء؛ فالمراجعة الجيـدة تطمح باستمرار لبناء نتائجها على معلومات حقيقية يمكن اختبارها وتأكيد صحتها.

ربمـا كان مديـرك يساعدك علـى رؤية هذا من خـلال سؤالك عـن رأيك في هذا المستوى المؤقت، والنبـأ السار أن لديك الوقت لتتداركي خطأك قبل ينـاير.

أولاً، تذكري أنه ليس من الحكمة على الإطلاق أن تصنفي نفسك بناء على "ما أستحقه". وإنني لأتساءل إذا ما كنت تشاهدين الكثير مـن الإعلانات! عندما يسألـكِ أي شخص أن تقيمي أداءكِ، عليك أن تفعلـي ذلـك بناء على الأهـداف المشتركة التـي تمت الموافقة عليهـا في بداية العام، مستخدمةً أمثلة من العمل تتطابق تمامًا مع توصيفك الوظيفي وإطار عمل مسارك المهني.

إن راتبـك من أهم أصول حياتك يا سيلفيا، ولذا دعينا نر كيف يمكننـا أن نتأكد من الحصول علـى أفضل ما هو متاح. إليك بعض النصائح لمساعدتك في يناير في المراجعة السنوية.

- ضعي دائمًا نصب عينيك الأهمية البالغة للمراجعة السنوية للمرتبات؛ فهي ستقرر مقدار النقود التي ستحصلين عليها، وهذا هو الهدف النهائي من عملك. فنساء كثيرات يصعدن السلم برواتب أقل بكثير من رواتب نظرائهن من الرجال.
- اتصلي بقسم الموارد البشرية واطلبي مقابلة أحد أعضاء القسم ليحدد معك العمل الذي يجب أن تقومي به بالضبط لتحصلي على درجة "ممتاز" أو "أداء بارع" أو أية أنواع أخرى من الدرجات.
- وأخيرًا، تأكدي من أنكِ تقومين بهذه المهام واحتفظي بدفتر يوميات لكل العمل الذي تقومين به ما بين الآن وينابر القادم، وسجلي أمثلة العمل التي تظهر أنكِ حققت الدرجات المطلوبة.

إذا قمـت بهـذه المهـام الثـلاث، فستكون لديـك أدلـة واقعية في المراجعـة السنويـة للمرتبـات في ينايـر لتظهري أنـكِ تستحقين الراتب الذي ترغبين في الحصول عليه.

بالتوفيق، يا سيلفيا

لاحـظ أنه في هذا الرد على سيلفيا أنني قد أكدت الفرق بين الحقائق والآراء، وهـو أمـر ضـروري للتخلص مـن المرجعيـة الزائفة. يكمن الخطـأ فـي تفكير "سيلفيـا" فـي أن اعتقادها بأنها ليسـت جيدة في وظيفتهـا كان مبنيًّـا على آرائهـا *التقليدية* عما يعنيـه أن تكون موظفًا جيـدًا: "البقاء فـي العمل لساعات متأخـرة" أو "الإرهاق في العمل". كذلـك ستلاحـظ أنها أعطـت لنفسها درجـة "ج" التـي اعتقدت أن *الشركـة تعتبرها أمرًا جيـدًا* (قوة المجموعة)، وهـو أيضًا رأي آخر. مـن القواعد البسيطة والقوية للغاية فـي الوقت نفسه أن تفصل دائمًا الحقيقة عن الآراء عندما تبحث عن المرجعية الصحيحة.

مـن المهم أن تنتبـه لمثال سيلفيا كـي تستطيع رؤيـة أنها هي من استخدمـت هذا الخطأ في التفكير المتمثـل في "المرجعية الزائفة"، وأنهـا هي الجاني والضحية لهذا الخطـأ؛ وبالتالي فهي لا تستطيع لوم شخـص آخر على مأزقها. من المهم أن نتذكر أنه ليس الآخرون فقط هـم من قد يتلاعبون بنـا للتوصل إلى استنتاجـات خاطئة، فيجب أن نكون حذرين لأنه أحيانًا نكون نحن أيضًا المتسببين في معاناتنا!

ورقة عمل شخصية

فيمـا يلي ورقة عمل لـك لتستخدمها لتحكي قصتـك عن تجربتك مع خطأ التفكير المتمثل في "المرجعيـة الزائفة" بصورتيه: "التقاليد" أو "قوة المجموعة"، كما حدث لك.

التحـدي: لماذا شعرت بأن الموقف كان يمثل تحديًا؟ ما الأشياء التي مثلت صعوبة فيه؟ لماذا كان هذا تحديًا *لك*؟

الاختيار: لماذا اتخذت الاختيار الذي اتخذته؟ وكيف كان شعورك حياله؟

النتيجة: ماذا كانت النتيجة؟ وكيف كان شعورك حيالها؟ وماذا تعلمت منها؟

نصيحة في التفكير

تفهم الإرادة وتعاطف معها، لكن اجعل أحكامك مبنية [illegible] حقائق

٢) المعضلة الزائفة - الترياق: استقلال العقل

كيف يحدث؟

يأتي العنصر الثاني من عناصر التفكير الزائف متخفيًا في شكل خلق معضلة زائفة لنـــا. والتعبير الشهير "بين المطرقـة والسندان" هو ما يمكــن أن تشعرك به تجربة المعضلة الزائفــة - فتحس كأنك عالق أو مضغوط أو مشلــول، وبالتالي لا يمكنك التفكير على الإطلاق. وعندما يحدث هذا، تصبح بلا تفكير واضح وتعود إلى "أسلوب البقاء" والذي تكتفــي فيه بإبداء رد فعل تجاه ما يحدث، بدلًا من التأمل فيما يحدث. ويمكن أن تنساق إلى أساليب البقاء التقليدية التي تشمل أسلوب الفرار أو أسلوب القتال، أو التشتت أو الجمود.



شكل ١١: استقلال العقل

فيما يلي أحد أوصاف هذا النوع من التلاعب أو الخطأ في التفكير: تنشأ المعضلة الزائفة عندما نسمح لأنفسنا بأن تقنعنا بأنه يجب علينا أن نختار بين خيارين، يستبعد أحدهما الآخر، في حين أن ذلك ليس صحيحًا. وبوجه عام، عندما يتم استخدام هذه الإستراتيجية، فإن أحد الخيارين يكون غير مقبول ومكروهًا، بينما الآخر هو الخيار الذي يريد المتلاعب أن نختاره. ومن يستسلم لهذا الفخ فقد اتخذ بذلك اختيارًا مفروضًا؛ ولذا يكون بلا قيمة تذكر.

ذلك هو أحد الأمثلة على المعضلة الزائفة، وربما هو المثال الأكثر وضوحًا. لكنَّ هناك أشكالًا مختلفة عديدة عليك أن تكون مدركًا لها.

- الاختيار غير العقلاني (كما هو مذكور أعلاه).
- الاختيار العقلاني (عندما يبدو الأمر كأنه يُطلب منك أن تختار بين تصرفين مرغوبين بالقدر نفسه – لكنك أُعطِيت اثنين فقط من بين الكثير من الخيارات، وهذان الخياران قد تم بالفعل حصرهما لتوافق على أحدهما).
- موقف "أنت اتخذت القرار بالفعل، فعلى أي شيء وقع اختيارك" (كأن تكوني في متجر ويسألك البائع: "ما مقاس الفستان الذي تريدينه يا سيدتي؟" – وهذا يشير إلى أنكِ اخترت بالفعل أن تشتري فستانًا).
- اختيار أحد الأمرين (مثلًا عندما يتم إقناعك بأنك يجب أن تختار واحدًا فقط من خيارين، في حين أنه يمكنك الحصول على الاثنين).
- متلازمة "ليس هناك اختيار" (كأن تسأل طفلًا إذا كان يريد أن ينام في السادسة أم السادسة والنصف – هم سينامون متى يشاءون ...).

مرة أخرى، قد يكون بعض من هذه الأمثلة مألوفًا لك، وقد يكون من المهم أن تتوقف هنا وتلاحظ ما هو المثال بالتحديد الذي تجده الأكثر

صعوبة، أو ما هو المثال الذي تجد أنك تستخدمه بشكل أكثر تكرارًا مما تود الاعتراف به. (وخصوصًا إذا كان لديك أطفال!).

فمثلًا، أنا أجد "الخيار العقلاني" في هذا النوع من الأخطاء في التفكير هو الأصعب. ولأنني أفكر في الغالب بشكل عقلاني، فإذا كان أمامي أن أختار بين خيارين مرغوبين بالقدر نفسه، فإنني أميل إلى التفكير في محاولة تحديد أيهما هو الأفضل، لا يخطر في بالي مع الأسف أنه قد يكون هناك خيار ثالث أو رابع أو حتى خامس لم أضعه حتى في الاعتبار.

احذر من حصر الاختيارات واطلب دائمًا أن يتم إخبارك إذا كان هناك مزيد من الخيارات. إذا كنت أمام اختيار قد تم حصره بالفعل، فهذا دليل على أن الشخص الذي يعرض عليك الاختيار قد فكر نيابة عنك بالفعل، وبهذه الطريقة فهو يمارس المرجعية الزائفة عليك.

استجابة موجهة: من أجل أن تستجيب بثقة

إن أفضل طريقة للتغلب على هذا التلاعب في تفكيرك هي أن تسأل نفسك إذا كنت على إدراك تام بكل الخيارات المتاحة أمامك. وأفضل سؤال تطرحه على هؤلاء الذين يقدمون لك اختيارات محدودة هو السؤال الذي يسعى لاكتشاف مدى سعة البحث الذي أجراه للوصول إلى هذه الاختيارات واستنتاجه النهائي لهذين الخيارين.

وقد تقع كذلك في هذا الخطأ في التفكير بنفسك عندما تشعر بأن هناك موقفًا معينًا يستنزفك عاطفيًّا. فربما تشعر بأنه ليس أمامك خيارات. وتشعر بأنك محاصَر وتعتقد أنه لا يوجد مخرج. لكن أقولها مرة أخرى، إن مشاعرك هي من تخدع فكرك؛ لأن هناك *دائمًا* طريقة أخرى لم تفكر فيها – فتفكيرنا ليس شاملًا أو حصريًّا. وهناك دائمًا

أفكار جديدة وطرق جديدة لم نفكر فيها، وهناك مغزى من خيالنا - أن يمدنا بالقوة المتزايدة للبحث عن اختيارات أكثر وأفضل وأوسع نطاقًا، فأرجوك أن تستخدمه.

وإليك مثالًا لقارئة أرسلت مشكلتها لعمود القراء الذي أحرره. تمتلك "سوركا" مشروعًا صغيرًا. حاول أن تحل خطأها في التفكير وقدم لها بعض الخيارات للعثور على حل.

تمرين

عزيزتي فاليري،

وافقت مؤخرًا على أن تلتحق بالشركة فتاة ترغب في الحصول على خبرة في العمل لتساعد على القيام ببعض أعباء العمل، وأيضًا كخدمة لصديقة لي. والإضافة الجديدة للشركة هي ابنة صديقتي. المشكلة أنها لا تؤدي عملها كما ينبغي، وأنا أفضل أن أستغني عنها عاجلًا وليس آجلًا؛ فهي نادرًا ما ترد على المكالمات الهاتفية، وتأخذ استراحات قهوة كثيرة، وألاحظ أنها تشتت الموظفين الآخرين بثرثرتها! لكن كيف سأخبرها بأنها لن تستمر هنا دون أن أخذل صديقتي التي تعتقد أنه قد تكون هناك وظيفة تنتظر ابنتها في نهاية فترة التدريب؟!

سوركا

ردك على سوركا

عزيزتي سوركا،

____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____

المخلص،

ردي أنا:

عزيزتي سوركا،

شكرًا لكتابتك هذا الخطاب لي. أنا متعاطفة مع معضلتك، لكني أتمنى في الوقت نفسه أن أبين لك أنها معضلة غير حقيقية. أعتقد

أن معضلتك هي معضلة أنثوية على وجه الخصوص؛ لأنه من واقع خبرتي، فإن النساء يتفوقن على الرجال في الخلط بين الصداقة والعمل ويمكن أن يجدن أنفسهن في هذا النوع من المواقف بسهولة شديدة، دون أن يدركن سبب أو كيفية حدوثه!

إن مشكلتك يا سوركا تم وصفها بوضوح شديد في أول فصل من خطابك، فقد قلت: " وافقت مؤخرًا على أن تنضم إلى الشركة فتاة ترغب في الحصول على خبرة في العمل لتساعد على القيام ببعض أعباء العمل، وأيضًا كخدمة لصديقة لي". ومن ثم، فإن الإجراء الذي اتخذته بإلحاق هذه الفتاة بالشركة كان له هدف مزدوج:

١. المساعدة في القيام ببعض أعباء العمل.
٢. تقديم خدمة لصديقة.

أن يكون لإجراء واحد هدفان فذلك أمر خطير؛ لأن هذين الهدفين يتنافسان الآن مع بعضهما البعض ويتسببان في شعورك بصراع لدرجة تجعلك غير قادرة على اتخاذ قرار.

ولكي تتغلبي على هذه المعضلة، عليك أن تقرري ما هو الهدف الأهم لك هنا. ولمساعدتك في الإجابة، أعتقد أنه سيكون رقم ١؛ فأنتِ قبلت بإلحاق هذه الفتاة بالشركة للمساعدة على القيام ببعض من أعباء العمل. أما هدفك الثاني بأن تكوني لطيفة وتساعدي صديقة لك فيعد هدفًا ثانويًّا بالنسبة إلى ذلك الهدف الأول. وبالتالي فإن قرارك باستمرار هذه الفتاة في العمل - أو الاستغناء عنها - يجب ألا يكون مبنيًّا إلا على إذا ما كانت توقعاتك فيما يتعلق بهدفك الأول والحقيقي قد تحققت. وبعبارة أخرى، هل ساعدتكِ هذه الفتاة بأن قامت ببعض من عبء العمل الإضافي، وهل تعتقدين أنها ستواصل فعل ذلك في المستقبل؟

وبقـراءة باقـي خطابـك، فـإن الإجابة عـن ذلك السـؤال من المستبعـد تمامًـا أن تكـون "نعم". أنـتِ تقولين إنها نـادرًا ما ترد علـى المكالمات الهاتفيـة، وتأخذ استراحات قهـوة كثيرة، وتشتت موظفيـك الآخرين. إذا كانـت الإجابة عن السـؤال المذكور أعلاه هي لا، فعليك إذن أن تستغني عنها.

أمـا فيما يتعلـق بخوفك من خذلان صديقتـك، فأعتقد أن هذا أيضًـا تفكير غير صحيح؛ لأنه ليس *أنتِ* من خذلتِها، بل ابنتها هي من خذلتها.

فكري فـي الأمر يا سوركا. أنت فعلتِ كل مـا بوسعك لمساعدة صديقتـك؛ لدرجـة أنك قدمتِ لابنتهـا خبرة العمـل القيمة للغاية هـذه. وذلك هـو كل المطلوب منـك. وكان الأمـر عائـدًا إلى ابنة صديقتك لتثبت أنها قادرة على القيام بالعمل، ومن ثم تحصل على الوظيفـة الدائمة المتاحة لديك. لكن للأسف، لم تستطع فعل ذلك وبالتالـي ليست هناك وظيفـة تنتظرها بعد انتهـاء فترة التدريب. لقـد تـم إعطاؤهـا الفرصة، وهذا هـو كل ما وعدتِ بـه، وقد قمت بذلـك بسخاء كبير. لكن ابنـة صديقتك هي التي أخلت بدورها في الاتفاق، وبالتالي لا يمكنها أن تحصل على ما هو أكثر من ذلك.

أريـدكِ أن تتحدثي مع صديقتك بأسلوب هادئ وودي. أخبريها بأنـك كنتِ سعيدة بمساعدتك ابنتهـا على الحصول على خبرة في العمـل، لكـن أخبريها بوضـوح شديد بأنه ليست هنـاك وظيفة في نهاية فترة التدريب. وأريدك أن تخبريها بوضوح شديد بأن قرارك مبنـي على تصرفات ابنتها، وليس على تصرفاتك. وليس عليكِ أن تخوضي في التفاصيل، لكني أريدكِ أن تظلي حازمة في أن الموقف السليـم هو على النحو الذي تصفينه. إذا كانت ابنة صديقتك غير قـادرة على القيـام بالعمل، فمـن الأفضل لها أن تبحـث عن شيء آخـر يناسبها أكثـر. ولا تذكري إذا كانت ابنـة صديقتكِ تريد حقًا الوظيفة؛ فربما ترغب هي في ترك الشركة من تلقاء نفسها.

تذكري يا سوركا، أنه يجب ألا يكون عملك بمثابة خدمة اجتماعية. عليكِ، أن تحافظي على تركيز واضح منصب على إدارة مشروع مربح يحقق إستراتيجياته وأهدافه الخاصة من أجلكِ ومن أجل طاقم عملك الجيد. وأنا متأكدة أن صديقتك ستتفهم هذا أيضًا.

بالتوفيق،

فاليري

هل لاحظت الأخطاء نفسها التي لاحظتها؟ إذا كنت تعمل مع مجموعة وتقرؤون هذه التمارين معًا، فقد يكون من المفيد إجراء مناقشة حول التعقيدات العديدة في هذا الموقف، والتي قد تقابلها أنت وزملاؤك عند العمل مع أفراد من العائلة أو الأصدقاء.

ورقة عمل شخصية

فيما يلي ورقة عمل لك لتستخدمها لتحكي قصتك عن تجربتك مع خطأ التفكير المتمثل في "المعضلة الزائفة" كما حدث لك.

التحدي: لماذا شعرت بأن الموقف كان يمثل تحديًا؟ ما الأشياء التي مثلت صعوبة فيه؟ لماذا كان هذا تحديًا *لك*؟

____

____

____

____

____

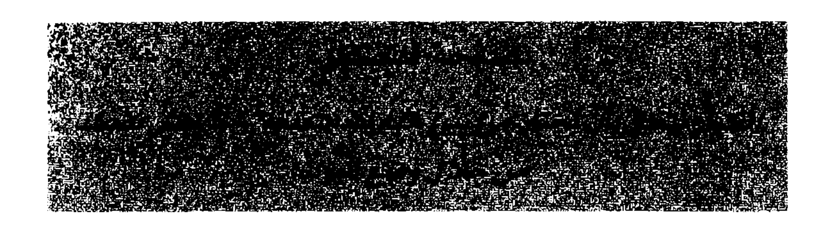
____

____

____

الاختيار: لماذا اتخذت الاختيار الذي اتخذته؟ وكيف كان شعورك حياله؟

النتيجة: ماذا كانت النتيجة؟ وكيف كان شعورك حيالها؟ وماذا تعلمت منها؟



٣) السبب الزائف – الترياق: استقلال العقل

كيف يحدث؟

ربما قد لاحظت أن معضلة "سوركا" تحتوى أيضًا على جانب من السبب الزائف فيها، وهو الميل إلى الاعتقاد بأننا السبب في مشكلة ما، في حين أننا في الواقع عالقون فقط في المشكلة، ونلعب دورًا صغيرًا في تسلسل الأحداث. وهذا عنصر زائف آخر في تفكيرنا، والذي من الممكن أن يشل تفكيرنا ويوقفه تمامًا.

قد نقع ضحية لهذا النوع من التفكير الزائف عندما نشعر بضعف شديد أو انعدام في الثقة. عندما نكون في مثل هذه الحالة، يمكننا أن نفترض بسهولة أننا لا نكون مسيطرين على تفكيرنا وبالتالي نعتقد أننا السبب في أي شيء وكل شيء يسير على نحو خاطئ. وفي أماكن العمل قد ينتج هذا عن ترسخ ثقافة اللوم. وفي الأمثلة الأشد وطأة، يمكن أن يقود إلى التنمر إذا كان هناك شخص أو قسم أو قطاع واحد يتم توجيه اللوم له باستمرار لانخفاض الأداء التنظيمي الشامل أو ضعفه. وهذا الخطأ في التفكير يكون قويًّا على وجه الخصوص في الأوقات السيئة عندما يبحث كل شخص عن شخص ما أو شيء ما ليلومه لعدم تحقيق النجاح. وهذا الشكل من التلاعب يدمر القدرة على تحقيق التركيز الواضح لتكون قادرًا على معالجة الأسباب الرئيسية للمشكلات وبالتالي تجد الحلول المستديمة لتمضي قدمًا.

إن العيب الأساسي في السبب الزائف هو أن تعتقد أنه لمجرد أن حدثًا قد سبق حدثًا آخر، فهذا يعني أن الفعل الأول تسبب في وقوع الثاني. ولكي تتغلب على هذا الخطأ النابع من التلاعب، فمن المهم أن تدرك وتتذكر أنه يمكن للحدثين أيضًا أن يأتيا معًا في تسلسل بسيط للأحداث، دون أن يكون الأول سببًا في حدوث الثاني، كما في تعاقب الليل والنهار مثلًا. فنحن نعرف أن النهار لا يتسبب في حدوث الليل، لكن أحدهما يتبع الآخر في تسلسل بسيط للأحداث.

غير أنه أحيانًا في مواقف العمل لا يتضح تمامًا ما إذا كان هناك تصرف سابق تسبب في مشكلة معينة أم لا. وبالتالي فإن هذا الخطأ في التفكير قد يصبح دافعًا قويًّا إلى توجيه اللوم بينما لا يوجد ما يستحق اللوم بشأنه. فمثلًا، إذا كنت تعمل في بنك وصرفت قرضًا إلى عميل، وبعد ثمانية عشر شهرًا تعثر القرض وتخلف العميل عن الدفع، فربما يتم استدعاؤك إلى اجتماع للومك على قرارك السيئ. لكن هل كان القرض سببًا في التخلف عن السداد؟ إن الحدث الثاني لم يكن ليقع دون الأول، لكن ليس من المنطقي استنتاج أن الحدث الأول قد تسبب حتمًا في الحدث الثاني. قد تكون هناك أسباب عديدة لتخلف العميل عن السداد ليست متعلقة بقرار منح القرض.

في وقت القيام بإجراءات ضمان القرض، اجتاز العميل جميع المعايير المطلوبة للحصول عليه. ولأنه استوفى جميع الشروط التي وضعها البنك، فإن قرار منحه القرض كان قرارًا جيدًا. وفي وقت لاحق، طرأ شيء جديد على الموقف وكان سببًا في تعثر القرض. فمثلًا، ربما لم يحقق العميل المبيعات المستهدفة، أو ربما واجه مشكلات في التحكم في الائتمان لم يكن من الممكن التنبؤ بوقوعها في وقت اتخاذ منح القرض (ربما بسبب إفلاس أحد الضامنين أو غيرها من الأمثلة).

إذا وجدت نفسك عالقًا في هذا النوع من الخطأ في التفكير، سواء كان نابعًا منك أو تسبب فيه الآخرون، فمن المهم أن تتوقف للحظة لتفكر بعمق في علاقة تصرفاتك بالمشكلة الحالية. وأنا أقول إن هذا الخطأ يمكن أن يكون نابعًا منك أو تسبب فيه الآخرون؛ لأننا في كثير من الأحيان نجلب هذا التفكير الخاطئ لأنفسنا عندما نشعر بأننا السبب في وقوع كارثة ما؛ لأننا نشعر بالذنب أو نعتقد أنه كان يجب أن نقوم بالمزيد، إلخ. إن الذنب قد يكون، ويجب أن يكون محفزًا يخبرنا بأننا قد ارتكبنا خطأ ما كي نكون يقظين ونغير سلوكنا (على الرغم من أنني أجد أحيانًا أن أعظم المتسببين في حدوث المشكلات لا يشعرون بأي ذنب على الإطلاق!). غير أنه بسبب انعدام الثقة، قد يعتقد بعض منا أنهم سبب كل كارثة لمجرد أنه قد صادف وجودهم نطاقًا قريبًا منها.

استجابة موجهة: من أجل أن تستجيب بثقة.

إن إصلاح هذا الخطأ وإعادة تركيز أفكارك على ما يحدث فعلًا في موقف معين أمر بسيط للغاية؛ فكل ما تحتاج إلى فعله هو أن تطرح السؤال: أين العلاقة السببية بين هذه المشكلة التي تواجهنا الآن والتصرف أو القرار السابق الذي اتخذته أنا؟" تذكر، يمكنك رؤية تسلسل الأحداث – حدث يسبق الآخر. لكن النقطة الأساسية هي أن تتحقق مما إذا كان أحد الأحداث قد تسبب في وقوع الآخر.

إذا وقعت ضحية لتلاعب شخص آخر، فهذا السؤال هو الطريقة الأساسية للتأكد من ألا يتم توجيه لوم إليك على شيء لم تفعله. عليك ببساطة أن تسأل من يتهمك: "إنه لأمر مثير، كيف تربط بين هذا الموقف "الإشكال" وبين قراري؟ وعليك أن تتوقف حينئذ وتنتظر رده. لا تحاول أن تبرر أفعالك بأن تقول: "حسنًا، لدينا مشكلة هنا،

لكـن دعونا لا نواصل تحليل الأسباب والحيثيات، ولنركز طاقاتنا فقط على إصلاحه" - فتحدثك بهذه الطريقة يعني أنك تقبل بأنك المسئول عن المشكلة، في حين أنه لا يوجد في الحقيقة دليل على ذلك.

إذن، إذا كنت متهمًا، فاطرح دائمًا السؤال، وانتظر ممن يتهمك أن يبـرر اتهامه. إذا لم يستطـع ذلك، فهو مخادع أو يستخدم هذا الخطأ في التفكير، وربما دون أن يدرك هذا. ومسئوليتك هي أن تشير إلى أن تصرفاتـك ليست سوى جزء من سلسلة مـن الأحداث وأن من يتهمك عليه أن يقدم أدلته على وجود علاقة سببية. وبطبيعة الحال، إذا تمكن مـن يتهمك بـأن يقدم لك أدلـة كاملة تثبت أنك السبـب الحقيقي في حـدوث مشكلة ما، فهو لا يستخدم التلاعب هنا، وعليك أن تتأسف في الحال.

إليـك مثالًا على هذا التلاعب في قصة "مـارك". اقرأ ما سيقوله وبعد ذلـك، وبينما تتدرب على هذا الخطأ فـي التفكير، أريد منك أن تكتب ما يمكن أن تقوله لـ"مارك" لمساعدته على فهم هذا الخطأ وما يمكن أن يفعله في مواقف مشابهة في المستقبل.

يعمـل "مارك" مدرس رياضيات في إحدى المدارس تتراوح أعمار الطـلاب فيها مـن الخامسة عشرة إلى السابعـة عشرة. وفي وقت ما، كانـت هناك اضطرابات مهنية فـي المدرسة، وقرر المدرسون تنظيم إضرابـات قصيرة لمدة يـوم أو يومين خلال شهـري فبراير ومارس: كان إجمالـي أيام الإضرابـات أربعة أيام. وفي شهـر سبتمبر التالي، كان هنـاك انخفاض حـاد في عدد الطلاب الجدد. تـم عقد اجتماع، قـام فيه أحـد الحاضرين وألقـى حديثًا انفعاليًّا للغايـة حول كيف أنه كان يعـرف أنه ما كان يجب أن ينظمـوا إضرابات. وأضاف: "انظروا إلى الضرر الذي أحدثه الإضراب". ولأنهم جميعًا كانوا يشعرون بذنب شديـد تجاه مشاركتهم في الإضراب، فلـم ينطق أحد من الموجودين

في الغرفة بكلمة واحدة. ولم يفكر أحد في أن يسأل: "هل هناك علاقة حقيقية بين الإضراب وانخفاض أعداد الطلاب؟ قال لي "مارك" بعد ذلك إنهم عندما نظروا في الأمر بتمعن، وجدوا أن هناك عدة أسباب وعوامل ومتغيرات أخرى لانخفاض أعداد الطلبة المتقدمين.

الأمر المثير في هذه القصة والذي جعل "مارك" مدركًا تمامًا لهذه الخدعة في المستقبل هو أنه شاهد بعينيه الطريقة التي أصبح بها مجموعة من الأذكياء - بسبب الإحساس بالذنب - غير قادرين على التفكير بوضوح عندما واجهوا هذا الشكل من أشكال التلاعب. وهذا التلاعب قوي للغاية، ويلحق أذى كبيرًا بالعواطف.

تمرين

ماذا ستقول لـ "مارك" لمساعدته على الاستجابة بشكل صحيح "في اللحظة الحاضرة"؟

عزيزي مارك،

المخلص:

ورقة عمل شخصية

فيمـا يلي ورقة عمل لـك لتستخدمها لتحكي قصتـك عن تجربتك مع الخطأ في التفكير المتمثل في "السبب الزائف" كما حدث لك.

التحـدي: لماذا شعرت بأن الموقف كان يمثل تحديًا؟ ما الأشياء التي مثلت صعوبة فيه؟ لماذا كان هذا تحديًا *لك*؟

الاختيار: لماذا اتخـذت الاختيار الذي اتخذته؟ وكيـف كان شعورك حياله؟

النتيجة: مـاذا كانـت النتيجة؟ وكيـف كان شعورك حيالهـا؟ وماذا تعلمت منها؟



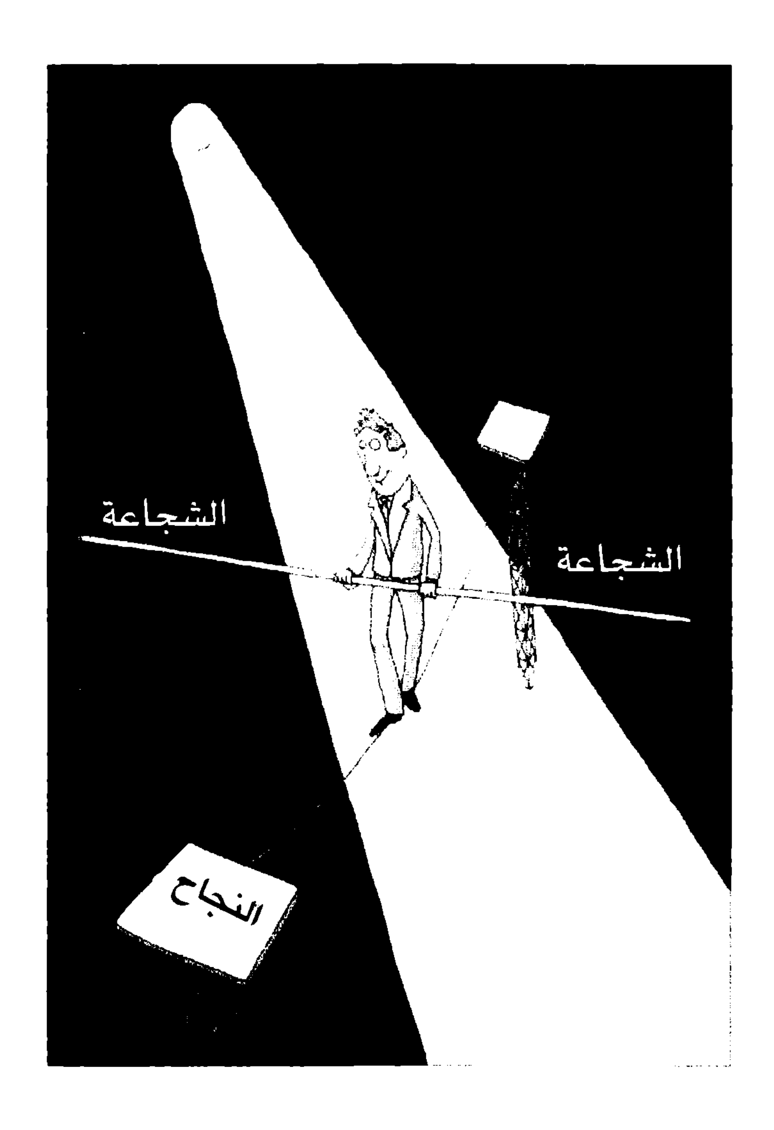
الهجمات الشخصية

يمكـن "للهجوم الشخصي" أن يلحق بك أذى كبيرًا؛ حيث إنه يصرف تركيزك عن القضية لينصب على غرورك. ولكي تتعامل بنجاح مع هذا النوع من التلاعب، عليك أن تستخدم شغفك للتحكم في عواطفك.

٤) الإساءة والصورة النمطية – الترياق: الشجاعة والقدرة على المواصلة

كمـا رأيت في درجاتـك الأولى في "تدريـب السلـم الحلزوني"، فمن المهم للغاية عندما تقابل هذا النوع من التلاعب أو الخطأ في التفكير أن تستخدم شغفـك للتحكم في عواطفك. ويمكن تلخيص هذا الخطأ فـي التفكيـر في خمس كلمـات – أخذ الأمور علـى محمل شخصي – وهو يمكن أن يحيد بك تمامًا عن المسار الصحيح ويجعلك تخسر قوة تفكيرك الممتازة وشغفك تجاه الإنجاز.

عندمـا نأخذ الأمور على محمل شخصـي، فإن تركيزنا يتغير ١٨٠ درجة. وبالتالي، فبدلًا من أن ينصب اهتمامنا على هدفنا المستقبلي، يتحـول تركيزنا لينظر إلـى غرورنا الذي يدفعنا من الخلف. فبدلًا من أن يتم توجيه تفكيرنا للأمام وتركيزه على هدفنا، فإن أخذ الأمور على محمل شخصـي يجعلنا نخرج عن مسارنا ونغير تركيزنا لينصب على أنفسنا وقدرتنـا على تحقيق هدفنا. وهذا يمكن أن يتسبب في تعثرنا، وبالتالي عدم تحقيق أهدافنا.



شكل ١٢: الشجاعة

فكر في تلك اللحظات التي تقدم فيها أفكارك في اجتماع. إذا كنت تركز تركيـزًا حقيقيًّا على تقديم موضوع تعرفـه عن خبرة، وتؤمن به

ولديك شغف نحوه بما يكفي للنجاح فيه، فإن تركيزك سيكون منصبًّا على ذلك الموضوع وليس على غرورك. لكن إذا بدأت في التفكير في قدرتك على القيام بهذه العملية والقلق بشأن ذلك، أو إذا طرح عليك شخص ما سؤالاً ووجدت صعوبة في الإجابة عنه، أو أدلى بتعليق شخصي عليك، فقد يتغير تركيزك تمامًا وستبدأ في التعثر؛ لأن تركيزك أصبح منصبًّا على غرورك وبعيدًا عن الموضوع.

هذا أحد أخطاء التفكير الصعبة؛ لأنه يمكن أن يحدث بطريقتين:

- عندما نفعله بأنفسنا.
- عندما يتسبب الآخرون في وقوعنا فيه.

أ. عندما نسطو نحن بأنفسنا على تفكيرنا : كيف يحدث؟

من الصعب وصف متى نسطو على أنفسنا بهذه الطريقة؛ لأننا في معظم الوقت، عندما نأخذ الأمور على محمل شخصي زائد عن الحد، فإننا لا ندرك ذلك، وربما نبرر لأنفسنا أنه الشيء الصائب فعله.

إن أفضل طريقة - اكتشفتها على مر السنين - لمعرفة متى تسطو على قدرات تفكيرك الواضح هي أن تكون واعيًا بالمحفزات التي تجعلك تفعل هذا. وقد تأكد هذا لي مرات عديدة من خلال المشاركين في دوراتي الذين استمتعت بالعمل معهم. ومؤخرًا علقت "روث" - مشاركة في إحدى الدورات - على كيف أن محفزها الشخصي لأخذ الأمور على محمل شخصي زائد على الحد (وبالتالي تركز على التفكير في غرورها وليس في الموضوع) ينشأ عندما تشعر بأنها مستبعدة. وهكذا فإن "الاستبعاد" أو شعورها بأنها مستبعدة يجعلها دفاعية في الاجتماعات. وقالت سيدة أخرى في اجتماعنا إن باعثها هو عندما ترتكب خطأ في عروضها التقديمية أو المناقشات الجماعية. فباعث أن "تكون مخطئة" يجعلها في حالة ذعر ولا يمكنها التفكير بوضوح.

إن القــدرة على تحديد هذه المحفزات ستكـون عونًا كبيرًا لهاتين المشاركتيــن؛ لأن وعيهما يمكِّنهما مــن التحكم في كل ثانية. ويفهمان أنــه ليس ما يقال في الاجتماع هو ما يضايقهما، بل رد فعلهما تجاه ما يقــال، وأنهمــا إذا تمكنتا مــن التحكم في رد الفعــل ذاك، فإن لديهما فرصــة أفضــل للعمل بشكل ناجح نحــو تحقيق أهدافهمــا. يعد الوعي بالـذات آلية تفكيــر رائعة لتفسح لنــا بعض المجال للعمــل على تهيئة أنفسنــا ومن ثم تحسين فكرنا عند الحاجة. وعلى الرغم من أنه قد لا تكون لدينا السيطرة التــي نريدها على الآخرين، فإننا يجب أن نسعى دائمًا للسيطرة على أنفسنا.

وقــد يكون مــن المفيــد أن تذكــر هنــا محفزاتــك الشخصية. ما التصــورات أو الحــالات الي تؤدي إلــى انفعالك وبالتالــي تسلب منك تفكيرك وتركيزك الواضحين؟ فمثلًا، إذا كنت سأضيف أحد محفزاتي إلــى قائمة "الاستبعــاد" أو "الوقوع في الخطــأ"، فإنني سأقول: "عدم التقديــر" كأحد المحفزات المهمــة لديَّ. إذا شعــرت بأنني لا أحظى بتقديــر، أو أن الآخريــن ينالون تقديــرًا أكثر مني، فهــذا هو محفزي للدخول فــي حالة انفعالية، وبالتالي يقل فهمي لأي موقف وتقل قدرتي على التفكير بوضوح.

ما محفزاتك؟

____

____

____

____

____

____

____

____

بعد أن تدون محفزاتك، أتمنى أن يمدك ذلك الوعي بالذات بإحساس بالراحة؛ لأننا إذا تعرفنا على ما يضايقنا، فسنكون قد قطعنا نصف الطريق نحو العثور على حل.

استجابة موجَّهة: لكي تستجيب بثقة عندما تسطو أنت بنفسك على تفكيرك.

عندما تكون واعيًا بما يضايقك أو يشعرك بإحساس سيئ، يمكنك أن تقطع شوطًا جيدًا من خلال التصرف بطريقة تمنع من حدوث الموقف. فمثلاً، إذا كان "الاستبعاد" يجعل "روث" مستاءة، فيمكنها أن تفعل أقصى ما بوسعها ليتم إشراكها فيما هو مهم بالنسبة لها من البداية. ويمكنها أن تعبر عن أفكارها بطريقة تتضمن نفسها والآخرين. وفي حالتي سأطالب بتقدير لعملي من خلال التركيز على بناء سمعة راسخة مع معرفة جيدة بالمنتجات وتقديم مجموعة من المنتجات لها علامة تجارية وحاصلة على براءات اختراع. وبالتالي لا يمكن أن ينشأ الموقف الذي أشعر فيه بعدم التقدير.

وهكذا، إذا وجدت أن لديك محفزًا يدفع تفكيرك إلى الانفعال، فيمكنك أن تختار التصرفات التي يمكنك القيام بها لتضمن ألا يحدث المحفز، أو إذا حدث، أن تكون لديك إستراتيجية للتحكم فيه وفي تفكيرك الواضح.

عندما تقرأ الخطاب التالي من "دون"، أريدك أن تفكر فيما قد يكون أخطاء في تفكيرها والطريقة التي سترد بها باعتبارك محرر عمود القراء. وعندما تنتهي من كتابة ردك، ألقِ نظرة على ما قلته.

تمرين

يتعلق هذا الموقف المنطوي على مشكلة بمشاعرنا عندما نرى ترقية الآخرين على أنها تجاهل لقدرتنا على تحقيق النجاح. وهي مشكلة

شائعــة للغاية تؤدي إلــى الإحساس بمشاعر حقيقيــة من الظلم وعدم الرضا. وهذا هو ما كتبته "دون":

عزيزتي فاليري:
هناك زميلة على المستــوى نفسه الذي أنا عليه حصلت على ترقية مؤخــرًا. وبــدون أن يبدو الأمــر كأنه حقد، فإننــي لا أفهم لماذا تم اختيارهــا لتولــي منصب أعلــى وليس أنا. إن مــا أراه هو أنني وهي أيضًا نقوم بالقدر ذاته من العمل، وبوجه عام نعمل الساعات نفسها وعلاقتنــا مع المدير طيبة بالقدر نفسه. أحيانًا تظل في العمل أكثر منــي (إلى ما بعد مغادرة المدير العمل)، لكني أؤمن بشدة بالقيام بــكل العمل الذي يتحتــم عليك فعله ضمن الإطــار الزمني المحدد لك. إنني أكره أن أفكر أنه قد تم تجاهلي لأنني أستغل وقتي بفاعلية أكبر!

كيف ترد على "دون"؟

عزيزتي دون،

____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____

____

____

____

____

____

____

____

____

المخلص،

هذا هو ردي على "دون":

عزيزتي دون،

إنني أتعاطف معك بحق؛ فمن الفظيع أن نشعر بأن الآخرين ينالون أكثر مما ننال من خلال القيام بأقل مما نقوم به. وهذا يتعارض مع القانون الأساسي للعدالة الطبيعية، بل يتعارض مع كل شيء تعلمناه في المدرسة أو من آبائنا: "إذا عملت باجتهاد، فستتقدم"؛ ولذا، لا بد أنه من الصعب جدًّا عليكِ أن تكوني في موقف تشعرين فيه بأنه قد تم تجاهلكِ على هذا النحو.

لكن هل تلك هي الحقيقة، يا دون؟ هل تعرفين حقًّا ما حدث هنا؟ هل تعرفين حقًّا لماذا تمت ترقية زميلتك وليس أنت؟ مع الأسف، إن الجزء الذي يتضح لي أكثر من تفكيرك في هذا الخطاب هو عدم فهمك للموقف. أنتِ تقولين: "إنني لا أفهم لماذا تم اختيارها لتولي منصب أعلى وليس أنا..." وتواصلين: "إن ما أراه..." إلخ. ويبدو لي أنك تصدرين أحكامًا بناء فقط على (أ) عدم فهمك و(ب) تصورك الشخصي الذي ربما يكون خاطئًا.

فمثلاً، أنا لا أرى سوى حقيقة واحدة في خطابك وهو أنكِ أنتِ وزميلتك تعملان في مستوى واحد. بعد ذلك أحصل على معلومات انتقائية بأنك تحكمين بأن ترقية زميلتك هي حتمًا بسبب:

- مقدار العمل الذي تم إنجازه
- عدد ساعات العمل
- القدرة على تكوين علاقة طيبة مع المدير.

هل تعرفين إذا كانت هذه في الواقع هي المعايير الحقيقية لنجاحها في الحصول على ترقية؟

إن المعايير المذكورة آنفًا مبنية على *تصورك* لما كانت شركتك تبحث عنه، لكن هل تعرفين إذا كان هذا صحيحًا؟ لعلك تجعلين نفسك غير سعيدة بسبب افتقارك إلى المعلومات والفهم.

أعتقد أنه من أجل تخفيفي من شعورك بالضيق تجاه هذه الترقية، أريد منك أن تقابلي زميلًا لك في قسم الموارد البشرية وتناقشي معه عدم تمكنك من الحصول على هذه الترقية في هذه المرة. والسبب في أنني أقول هذا هو أنني أريدكِ أن "تسألي – وألا تفترضي" كي تتمكني من الوصول إلى السبب الأساسي لمشكلتك.

دون، أعتقد أنك ستشعرين بارتياح أكبر إذا توصلتِ إلى الأسباب الحقيقية لعدم حصولك على الترقية هذه المرة (وحصول زميلتك عليها). وسيكون من المفيد لك أن تعرفي بالتحديد الكفاءات التي تتطلبها شركتك؛ فهناك الكثير من الكفاءات بجانب كمية العمل التي عليك القيام بها والوقت المستغرق في ذلك والاحتفاظ بعلاقة طيبة مع المدير. فمثلًا، ماذا عن:

- التواصل الواضح
- مهارات تأثير جيدة
- إدارة الوقت (وأنتِ تمتلكين ذلك)
- العمل الجماعي
- معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وأشياء أخرى كثيرة غير ذلك

اجلسي مع موظف من قسم الموارد البشرية، وقوما بإجراء تحليل لمسارك المهني والتعرف على الكفاءات المحددة التي تبحث عنها شركتك وكيف يمكن للعمل الذي تقومين به بشكل يومي أن يضمن أن تتماشى وظيفتك مع متطلبات الترقية المستقبلية. فعلى الأقل ستعملين على أساس من الحقائق يمكنك من خلاله أن تدركي بوضوح ما تبحث عنه شركتك وكيف تقدمين ذلك لهم.

التحدث مع موظفي قسم الموارد البشرية هو فكرة جيدة أيضًا لأنه في حال قد وقع ظلم في موقفك، فسيتضح ذلك إلى موظفي قسم الموارد البشرية على الفور.

ليس لديَّ شك في أن هذا سيجعلك أكثر ثقة في المستقبل وأقل عرضة لمقارنة نفسك بالآخرين.

في هذه الرسالة، اسمحي لي بأن أقدم لك نصيحة أخيرة صغيرة للغاية. يا دون، لكي تشعري براحة بال وسعادة، رجاءً لا تقارني نفسك بأفضل ما يمكن للآخرين فعله. قارني نفسك وحسب بأفضل ما يمكنكِ فعله.

أتمنى لك الأفضل،

فاليري

كيف أبليت؟ هل اختلف ردي عن ردك؟

لابد أنك قد لاحظت في ردي أنني أريد من "دون" أن تكون قادرة على التمييز بين تصورها للموقف وحقيقة الموقف. عندما يسطو غرورنا الجريح على أفكارنا، فربما يعود ذلك إلى أن تصوراتنا – والخاطئة منها بالأخص – تتحكم في تفكيرنا. قد تكون تصوراتنا خاطئة لدرجة أنها تجعلنا نؤمن بأننا لا نستطيع القيام بشيء ما، أو أننا لسنا بارعين في تحقيق ما نريده في حين أننا نكون أكثر من قادرين! ولكي نتحكم بشكل أفضل في الموقف، يحتاج تفكيرنا إلى أن يفهم الواقع فهمًا راسخًا ليتمكن من التركيز بشكل صحيح.

عندما تشعر بأنك تأخذ الأمور على محمل شخصي أكثر مما ينبغي، اسأل نفسك إذا ما كانت مشاعرك تنبع فقط من تصورك للموقف، أم أن هناك دليلاً آخر مبنيًّا على أسس حقيقية للاعتقاد بأنك تواجه تحديًا كبيرًا.

ولكي تختبر هذا، اسأل نفسك إذا كانت هناك احتمالات أخرى متاحة أمامك ربما لم تفكر فيها، ثم حاول أن تتبع هذه الخيوط بأكبر قدر ممكن من العقلانية والتخيل. وأحيانًا يكون من الحكمة أن تسأل الآخرين من حولك إذا كانوا ينظرون إلى موقفك بالطريقة نفسها التي تنظر بها إليه.

ب) عندما يسطو الآخرون على تفكيرك: كيف يحدث ذلك

هل لاحظت من قبل أنه عندما تقول شيئًا ما تعتقد أنه معقول للغاية (بل ملهم أيضًا) يبدأ شخص آخر فجأة في مهاجمتك وانتقادك أنت، وليس الموضوع؟ فربما يقول شيئًا مثل: "وماذا تعرف أنت عن ذلك؟" أو " أنت لم تقضِ مدة كافية في هذه المؤسسة لتفهم المشكلة الحقيقية هنا". عندما يحدث هذا يكون بمثابة صدمة كبيرة ويمكنه في كثير من الأحيان أن يوقف تفكيرك – لأن هذا الشكل من التلاعب يجعل تركيزك منصبًّا على نفسك وغرورك؛ وبالتالي تفقد تركيزك على الموضوع الذي تناقشه.

هذه حيلة جيدة يلعبها الشخص إذا أراد أن يمنعك من تقديم فكرة جديدة في العمل أو إستراتيجية تغيير جديدة وصعبة، وليس لديه أي أسباب وجيهة أو أدلة حقيقية ضدك. إذا نجحت الحيلة، فستبدأ في الشك في نفسك وقدراتك – وهذا بالطبع ما يريده.

عندما لا يعجبنا ما يقوله شخص ما، قد نميل إلى الهجوم على ناقل الرسالة، وليست الرسالة. وبعبارة أخرى، نسيء إلى المتحدث،

وهـي طريقة كسولة للغاية للفـوز في الجدال؛ لأنه ليس عليك أن تتكبد عناء الاهتمام بمحتوى المناقشة.

تكمـن قوة هذه الحيلـة في أنـه إذا سقطت ضحية لهـا، فستعاني الارتبـاك الناتـج عن ربط "غـرورك" بـ"الموضوع". وهـي حيلة قوية للغايـة وتشتت انتباه الضحية. وعندما تتعرض لهذا، يكون ذلك موهنًا تمامًـا للعزيمة؛ فهذا النوع من الباعث يصرف تفكيرك الواضح بعيدًا عن هدفـك الأصلـي والنتيجة المنطقيـة التي تحاول الوصـول إليها. لكـن بدلًا من ذلك يصبـح تركيزك منصبًّا بشـكل كامل على غرورك وسلامتك.

إذا دافعـت عـن نفسك ضد هـذا النوع من الهجـوم، فستتضاعف خطورتـه. أعرف أنك ستقـول لي إن ذلك رد فعل طبيعـي تمامًا، وهو كذلـك. لكن فكـر للحظة – إذا كنت تدافع عن غرورك ضد هذا النوع مـن الهجـوم، فأيـن ذهب الموضـوع؟ لقد فُقـد الموضـوع في خضم المعركـة. وفـي أحيان كثيـرة عندما يسقط الأشخاص في هذا الفخ فإنهم يشعرون بإحساس رائـع حيال دفاعهم عن أنفسهم من الهجوم لدرجـة أنهم لا يـرون أنهم قد خسـروا الجدال؛ لأنهم لـم يصلوا إلى هدفهم المنشود – وهو الفكرة الجديدة أو تغيير الإستراتيجية.

أحيانًـا ما يكون من الصعـب جدًّا مقاومة هـذه الحيلة بالتحديد؛ لأن تأثيرها تقريبًا لحظي. وعندما يستطيع من يتهمك أن يستغل سمة معينـة في غـرورك ويوجه لها ضربة عنيفة، فعليـك أن تفهم جديًّا ما يحدث لتتمكن من التفكير سريعًا وألا تتشتت.

استجابة موجَّهة – من أجل أن تستجيب بثقة عندما يسطو الآخرون على تفكيرك

"عد دائمًا إلى الموضوع" هو الشعار الذهبي الذي يجب ألا تنساه على الإطلاق. عندما يحدث هذا الخطأ في التفكير – مهما كان الموقف –

عليـك دائمًا أن تعود إلى الموقف. ولكي تحافظ على تركيزك إذا كنت أنت الضحية لهذا النوع من الخطأ في التفكير، فمن الجيد أن تلاحظ أن الشخص الذي يهاجمك في وضع ضعيف للغاية.

إن الشيء الأهم الذي اكتشفته – وأنا أدرِّس هذا النوع من "التفكير السريـع" على مـدار العشرين سنة الماضية – هـو أنه عندما أتعرف علـى الحيل (وبالأخص هـذه الحيلة)، أصبح أكثر قـوة في الحصول علـى ما أريد؛ فبدلًا من الوقوع فـي الفخ، بمجرد أن أراه على حقيقته. أفكـر في مـدى روعة ذلـك. إذا كان الطرف الآخر قـد انحصر أفقه علـى هذا المستوى من التفكير، فلابـد أنه ليس لديه على الإطلاق أي برهان أو دليل على ما يقوله. وكل ما يفعله هنا هو مهاجمة غرورك في محاولـة لإنقاذ غروره؛ لأنه إذا كان لديه أي دليل أو حجة حقيقية ضد أفـكاري، فيمكنه ببساطـة أن يقولها. وحقيقة أنه قـد انحصر تفكيره علـى مهاجمـة الغرور تعد دليلًا علـى أنه لا يستند إلـى أساس متين. وبالتالي أنا أقوى منه وهذا يعطيني أفضلية نفسية قوية للغاية.

يمكنـك أن تفكر بالطريقة نفسهـا. إذا كان خصمك لديه أية أدلة علـى أن أفكارك لـن تنجح أو أنها معيبة بطريقة مـا، فيمكنه ببساطة أن يقـدم تلك الأدلـة، أو أن يظهر لك هذا العيـب. إن انحصار تفكير الشخصـ على مهاجمة الغـرور مؤشر واضح على أنـه يفتقر إليه. هو ليسـ لديه دليل ليعارضـك، وبالتالي فإن الشـيء الوحيد الذي يمكنه فعلـه هو تشتيـت انتباهك. وأتمنـى أن تجعلك هـذه المعلومات تشعر بمزيد من القوة، وليس مزيدًا من الارتباك.

إذا شعـرت بأنـك تتحدث بشـكل عاطفي خلال عرضـ تقديمي أو نقاشـ - توقف ولـو لثوانٍ - وستظـل هادئًا؛ وذلك لأن هـذه الوقفة - مهما كانت صغيرة – ستعطيك بضع ثوانٍ لتلتقط أنفاسك كي تستجمع أفكارك. غير أنك قد تقـول: "سأجد صعوبة كبيرة في التوقف؛ وذلك،

لأنني أتعامل بشكل عاطفي"، لكن التركيز هو مفتاح الحل هنا بالإضافة إلى إصرارك.

أنت لا تحتاج إلى النجاح في ألا تتعامل بشكل عاطفي مع كل شيء، لكن عندما يكون الموضوع مهمًّا بحق بالنسبة لك، تذكر الفكرة الرئيسية التي تحاول إيصالها ولا تَنْسَها أبدًا. استعدَّ جيدًا للاجتماعات الصعبة كي تقلل من احتمال انحرافك عن الفكرة الرئيسية. لا تدع الآخرين يشتتوك. وهناك طرق عديدة يمكنك بها فعل هذا:

- تجاهل ببساطة الإساءة (تذكر مقولة نابليون الشهيرة:" أنا لا أقاطع عدوي أبدًا عندما يرتكب خطأ – فعلى الأقل تلك هي الطريقة التي يمكنك بها تبرير صمتك للآخرين لاحقًا").
- استخدم الدعابة – "أرى أنني لست نجم الشركة لهذا الشهر... لكن الفكرة هنا هي...".
- قم بتأجيلها – "يمكننا أن نناقش ذلك الأمر لاحقًا، لكن الفكرة هنا هي...".

مهما كانت الطريقة التي تتعامل بها مع الموقف، فعد دائمًا إلى الموضوع. ولتصل إلى هذا الهدف، خذ نفسًا عميقًا وابتسم وواصل مع وجهة واضحة نحو ما تريد تحقيقه – دَوِّن مزيدًا من الانحرافات. تذكر، أنت تعزز من شجاعتك وقدرتك على المواصلة وهما لن تخذلاك.

تمرين

حضرت فتاة مؤخرًا إحدى دوراتي التدريبية وأخبرتني بقصة توضح هذه الحيلة بشكل رائع. كانت "سارة" تؤمن بشغف بمشروعها وبذلت

جهدًا كبيـرًا لإعداد دفـاع منطقي عنه. وقامت بعمـل عرض تقديمي ممتـاز لتقدمـه أمـام زملائهـا لإقناعهـم بتقبـل أفكارهـا. هذه هي الطريقة التي وصفت بها "سارة" تجربتها في الاجتماع:

> كنت أقدم فكرتي حينئذ بوضوح شديد مع بعض القوة. وكنت سعيدة أنني أعـرف مادتي وأنني قادرة على إيصال رسالتي مثل أفضلهم؛ ثم فجأة، نظر زميلي "جون" إليَّ وقال : "سارة، أنتِ دائمًا تأخذين موقفًا دفاعيًّا".
>
> رددت بسرعـة كبيرة: "لا، أنا لا أفعـل ذلك"، وبسبب ردي هذا في تلـك اللحظة، أصبحـت دفاعية – وهو ما أثبـت بسهولة وجهة نظـره، وبالطبـع ضعفت حجتـي تمامًـا، ووجدت أنه مـن الصعب للغاية أن أستعيد مصداقيتي داخل المجموعة.

يا إلهـي! جميعنا لدينا الميل ذاته الذي لـدى "سارة". عندما يتعرض غرورك لضربة أو جرح، ستسرع على الفور للدفاع عنه. إن عدم اتخاذ موقـف دفاعي كان أمرًا بالغ الأهميـة بالنسبة لـ "سارة". كان ذلك هو زرها الخاص، وعندما ضغطت عليه، سقط في فخ إنقاذ غرورها. هذا هو ما يمكـن للآخرين أن يفعلوه بك في المناقشات إذا كان لا يعجبهم ما تقول، يمكنهم ببراعة شديدة (مثل "جون") أن يهاجموا سمة معينة في غرورك يعرفون أنك ستهرع للدفاع عنها. وإذا خدعتك هذه الحيلة، فسيحققـون النتيجـة التـي يسعون إليهـا، وهي صـرف انتباهك بعيدًا عـن الموضـوع. وبالإضافة لذلك، إذا تمكنوا من خـلال قيامهم بذلك أن يفقـدوك رباطـة جأشك ويقللوا من مصداقيتـك داخل المجموعة، فسيضمنون أن هدفك (الذي لم يريدوه مطلقًا) لن يتحقق.

توقف للحظة هنا ودوِّن ما تريد قوله لـ "سارة" لمساعدتها على استعادة تركيزها في هذا الموقف:

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

كيف أبليت؟ هل أخبرت "سارة" بأن تطرح عليه سؤالًا مثل: "هذا أمر مثير للاهتمام، لماذا تعتقد أنني دفاعية؟،" أو "هذا أمر مثير للاهتمام، أين رأيت الدفاعية في الأرقام التي ننظر إليها؟".

من الجيد طرح الأسئلة، لكن هل تلاحظ فرقًا كبيرًا بين السؤالين السابقين؟

أجل، يمكنك أن ترى أن السؤال الأول مرتبط بغرور "سارة"، بينما السؤال الثاني يركِّز تركيزًا شديدًا على الموضوع. عندما نخوض في نقاشات مع الآخرين في هذا النوع من الاجتماعات، سيكون هناك نوعان من المحادثات: محادثات تتعلق بالغرور ومحادثات تتعلق

بالموضـوع. والأمر يعود إليك في أن تبقـي التركيز منصبًّا دائمًا على المحادثات المتعلقة بالموضوع. إذا انحرفت المناقشة نحو المحادثات المتعلقـة بالغـرور، فعليـك دائمًا أن تعيدهـا إلى الموضـوع. تلك هي قاعدتـك الذهبيـة للاحتفاظ بتركيـز واضـح عندما تحـاول التأثير علـى الآخريـن. وهذا ليس أمـرًا سهلاً؛ ولهـذا ستستعرض عضلاتك وتعـزز صفتي الشجاعة والقدرة علـى المواصلة. إن إعادة المحادثات والتفكير إلى الموضوع تحتاج إلى قبضة حديدية من أجل "القدرة على المواصلة"، مع قدر كبير من الإصرار التقليدي.

ورقة عمل شخصية

فيمـا يلي ورقة عمل لـك لتستخدمها لتحكي قصتـك عن تجربتك مع الخطأ في التفكير المتمثل في "الإساءة والصورة النمطية" كما حدث لك – سواء كان نابعًا منك أو تسبب في وقوعه الآخرون.

التحـدي: لماذا شعرت بأن الموقف كان يمثل تحديًا؟ ما الأشياء التي مثلت صعوبة فيه؟ لماذا كان هذا تحديًا *لك*؟

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

الاختيار: لماذا اتخذت الاختيار الذي اتخذته؟ وكيف كان شعورك حياله؟

النتيجة: ماذا كانت النتيجة؟ وكيف كان شعورك حيالها؟ وماذا تعلمت منها؟



٥) المزيج الثلاثي (الخوف وعدم اليقين والشك) – الترياق: الشجاعة والقدرة على المواصلة

وكما هي الحال مع الهجوم الشخصي المتمثل في الإساءة والصورة النمطية، فإن الهجوم الشخصي التالي للمزيج الثلاثي يمكن أن يكون نابعًا منا أو يتسبب في وقوعه الآخرون.

أ. عندما نخيف أنفسنا: كيف يحدث؟

يمكننا أن نغرس الخوف وعدم اليقين والشك في تفكيرنا، مثلما يمكن لأي شخص لآخر. وهذا يعني أنه يمكن لأفكارنا أن تكون مدفوعة بالخوف وعدم اليقين والشك، بدلاً من التفكير الواضح المركَّز، ويمكننا أن نضر أنفسنا من خلال التفكير بهذه الطريقة؛ فمثلًا، عندما نرغب في السعي لنيل ترقية، لكننا نخبر أنفسنا بأننا لن نكون جيدين في الوظيفة، أو أننا لسنا مؤهلين بما فيه الكفاية، أو أننا لن نحصل مطلقًا على المقابلة.

المشكلة في هذا النوع من الأخطاء في التفكير هي أنه إذا وقعت فيه، فسيتم استدراج أفكارك إلى الاعتقاد بأن عواطفك المخيفة حقيقية وهذا يحدث دون أي دليل أو برهان حقيقي. إذا كنت خائفًا من السعي نحو نيل تلك الوظيفة؛ وبالتالي لا تتقدم لها، فليست هناك إمكانية لأن تعرف أنك ستكون غير جيد فيها، أو أنك لن تبلي بلاءً حسنًا في المقابلة، إلخ.

إن قوة المزيج الثلاثي لا تكمن في أنه يثبت أي شيء بدليل حقيقي يمكنك تحليله والحكم إذا كان جيدًا أم سيئًا، حقيقيًّا أم زائفًا، بل

تكمن قوة المزيج الثلاثي في أنه لا يمكنك دحضه مطلقًا – لأنه لا يمكنك أبدًا أن تثبت أنك ستفشل إذا لم تَسْعَ لتحقيق الأمر. لكن هذا الخطأ في التفكير يحكم قبضته عليك كأنه منطق راسخ يصف الحقيقة؛ لأنك لن تستطيع أبدًا أن تثبت أنه خاطئ.

كونك غير قادر على دحض شيء ما فذلك أمر مؤثر ومقنع للغاية. فكر في شعار اليانصيب: "قد تكون الفائز". هذا شعار قوي للغاية؛ لأنه يبدو حقيقيًّا – إذا اشتريت بطاقة، فقد تفوز بجائزة اليانصيب. لا يمكن لأحد أن يدحض ذلك، ومن ثم يتم إغراؤك لتفكر في أنه ربما يكون حقيقيًّا وينتهي بك الأمر بشراء العديد من بطاقات اليانصيب. غير أن الخطأ في هذا التفكير هو أنه لا يثبت أنك ستفوز باليانصيب. وهو ما تريد حقًّا معرفته – تكمن قوة هذا التفكير في أنك لا تستطيع إثبات أنك لن تفوز باليانصيب.

استجابة موجِّهة: لكي تستجيب بثقة لتهدئة مخاوفك

إن القدرة على التفكير بوضوح هي القدرة على فهم الحياة بطريقة تمكننا من أن نصنع من أنفسنا شيئًا. إذا كان تفكيرنا يخالف المنطق أكثر مما يتفق معه، فربما نجد أنفسنا وقد انكسرنا تحت وطأة مثل هذه المعتقدات المدمرة.

ولهذا السبب أتمنى أن تكون حذرًا عندما تشعر بأنه سيكون من الصعب عليك السعي نحو تحقيق هدف معين. ولكي تركز تركيزًا صحيحًا، وتفهم جيدًا الطريقة التي ستحقق بها ما تريده، فمن بالغ الأهمية أن تكون واعيًا لما يحرك تفكيرك. ولكي تتغلب على المزيج الثلاثي كأحد الأخطاء في التفكير. عليك أن تقارن تفكيرك بالواقع. اسأل نفسك: "ما الذي يدفعني لاعتقاد أنني في خطر؟ أين الدليل؟". هذه المعلومة ستساعدك على تطوير الصفتين الضروريتين وهما الشجاعة والقدرة على المواصلة.



شكل١٢ : القدرة على المواصلة

ستعطيك الشجاعة والقدرة على المواصلة وقتًا كافيًا لتفكر فيما تريده، والأهم من ذلك هو أن هاتين الصفتين تبقيانك مركزًا على النتيجة النهائية. ويسهم تأثيرهما في إبقائك متبعًا أسلوب الكفاءة في التفكير كي تستطيع التغلب على أية مشكلة أو مسألة يتحتم عليك التعامل معها كي تحقق النجاح. وبدونهما، ربما تجد نفسك غارقًا في المهام المختلفة التي يجب عليك القيام بها للوصول إلى هدفك.

أتذكر كلمات أمي عندما كنت في الرابعة والنصف من عمري، وأطلب منك أن تتذكر أيضًا أن التركيز يحارب مخاوفك.

ب. عندما يخيفك الآخرون: كيف يحدث؟

من المهم للغاية أن تدرك أن الطريقة الأخرى التي يمكن للمزيج الثلاثي بها أن يطغى عليك هي عندما يستخدمه الآخرون ليخيفوك كي تبتعد عن تحقيق نتيجة ترغب فيها. وهذا يحدث عندما يتم توجيه المزيج الثلاثي إليك بطريقة تجعلك خائفًا من الإقبال على المخاطرة التي تحتاج إلى تجاوزها لتحقيق هدفك.

على سبيل المثال، في مكان العمل يعد هذا خطأ في التفكير أو وسيلة تلاعب شائعة للغاية. وهو كثيرًا ما يحدث في مواقف إدارة التغيير التي قد يكون الناس فيها خائفين من التغيير إلى إستراتيجية جديدة أو إجراء جديد. وسبيله إلى التأثير عليك هو أنه يجعلك تشك في أن الإجراء الذي تريد أخذه هو في الحقيقة الإجراء الصحيح. فمثلاً، ربما تريد أن تنفذ فكرة أو خطة عمل جديدة. ليس هناك اعتراض على فكرتك؛ لأنها تبدو صائبة. ولذلك قد يتدنى تفكير زميل لك إلى قول شيء مثل: "حسنًا، امض قدمًا في تنفيذ تلك الفكرة، لكن لا تأتِ إليَّ باكيًا عندما يفسد الأمر برمته..." أو "سأذكرك بأنني أخبرتك بذلك عندما يفشل الأمر برمته...". لاحظ أنه ليس هناك

أدنى دليل في هاتين الجملتين على أن أي شيء سيسوء أو سيفشل. وبالتالي، فإن هذا الشخص لا يقدم لك أي سبب أو دليل لتصدق ما يقوله. ومع ذلك، فإن قوة المزيج الثلاثي تكمن في أنه ليس مضطرًّا لذلك – وبالتالي يمكن لهذا الشخص تحقيق مقصده بتفكير كسول للغاية.

تكمن قوة المزيج الثلاثي في أن الشخص لا يحتاج إلى شيء سوى أن يقول ما يريد قوله بطريقة ما بحيث لا *تستطيع أنت أن تدحض* ما يقوله. ولأنه لا يمكنك أن تدحض أن فكرتك أو خطة العمل الجديدة التي وضعتها قد لا تنجح، فقد غرس هذا الشخص بذرة الخطر في ذهنك وهي أن فكرتك أو خطة العمل الجديدة التي وضعتها قد لا تنجح. ويمكن لهذه البذرة أن تنمو وتسيطر على عمليات تفكيرك. وبالتالي، فبدلًا من التركيز على الهدف الذي تحاول تحقيقه، يتحول تركيزك إلى *الخطر* الكامن في السعي نحو ذلك الهدف ومدى الضرر الذي قد يلحقه بك.

أترى كيف يحدث هذا؟ هذا تلاعب ماكر جدًّا، ويمكن أن يكون قويًّا للغاية؛ إذ يتحول تركيزك ويتم استخدام طاقتك في التركيز على الخطر المحتمل بدلًا من المكاسب الممكنة لفكرة أو منتج أو خدمة جديدة من المتوقع نجاحها.

استجابة موجَّهة: من أجل أن تستجيب بثقة عندما يخيفك الآخرون

هذا الخطأ في التفكير – أو حيلة التلاعب – يمكن تقويضه وجعله غير فعال بسرعة كبيرة. في حالة أن شخصًا آخر هو من يفعل هذا بك، فإن أسهل طريقة لإيقافه في الحال هي أن تطلب منه تقديم أدلة على شكوكه ومخاوفه الكبيرة المتعلقة بالخطر. فمثلًا عندما يقول الشخص: "سأذكرك بأنني أخبرتك بذلك عندما يسوء هذا برمته..."، فيمكنك أن تجيبه قائلًا: "عندما يسوء *ماذا*؟ ما الذي

تعتقد أنه سيسوء؟ هل يمكن أن تشرح لي ما الذي تعتقد أنه لن ينجح هنا؟"، ثم توقف وانتظر رده. فإذا كان يستخدم المزيج الثلاثي، فلن يستطيع أن يرد عليك، أو سيحاول أن يراوغ بطريقة ما.

ولكي تواصل المحادثة حينئذ وتعيد التركيز على الهدف، يمكن أن تفتح نقاشًا مع زميلك حول المخاوف التي ربما يشعر بها بشأن التطبيق الجديد؛ فالتقمص العاطفي يعد في كثير من الأحيان أفضل طريقة لإعادة تركيز تفكير الآخرين على تحقيق الأهداف التي ربما تخيفهم.

هناك طريقة أخرى لتعيد التركيز على الهدف عندما تكون ضحية للمزيج الثلاثي وهي أن تضع أسوأ سيناريو. وهذا يحدث كثيرًا في الإدارة الجيدة للمشروعات، والتي لكي تهدئ فيها الخوف وعدم اليقين والشك المتعلقين بتحقيق الهدف النهائي، فإن المجموعة تضع أسوأ السيناريوهات كي يعدوا أنفسهم لما قد يسير على غير ما يرام، ولخلق كفاءات قوية ووضع خطط طوارئ لتتعامل مع هذه السيناريوهات. ويتمتع هذا التدريب بميزة أخرى، وهي أنه يجعل كل لاعب في القصة يشعر بالثقة تجاه تحقيق أهدافه وغاياته.

هناك مثال رائع على المزيج الثلاثي أخبرتني به مؤخرًا إحدى المشاركات في برنامجي "تنفيذ التفكير الواضح". والقصة كالتالي: العمل في هيئة تنظيمية مصرفية وطنية يمكن أن يمثل تحديًا كبيرًا هذه الأيام عقب الانهيار المصرفي العالمي الرهيب والذي تم بسببه توجيه انتقادات قاسية للهيئات التنظيمية لعدم تحركها بالسرعة الكافية لـ"تنظيم" المصرفيين، رغم أن ذلك كان مطلوبًا منهم آنذاك. والنتيجة الآن أن كل شيء تقوم به الهيئات التنظيمية يخضع لفحص وتحليل دقيقين من قبل وسائل الإعلام الوطنية. وأصبح هناك تعثر في تركيز موظفي الهيئات التنظيمية لتقديم عمل جيد بسبب

الخـوف مـن أن أفكارهم يجـب أن تكون "مثالية تمامًـا" قبل الإعلان عنها، وإلا فإن وسائل الإعلام ستنكل بهم.

وقـد قيل لـي إنه من الصعـب جدًّا حاليًّـا تنفيذ أفـكار أو إحداث تغييـرات لأن الـرد الطبيعـي الآن هو قول: "لا يمكننـا فعل ذلك، ماذا لـو هاجمت الصحف القومية ما نقوم بـه؟ سيكون الأمر كارثيًّا". هذا الخـوف لا يمكن إثبـات أنه حقيقـي بالفعل؛ لأنه لا يوجـد موظف من موظفـي الهيئة سيجـازف بتجربة الفكـرة أو الخطـة الجديدة. وهذا النوع من المزيج الثلاثي كافٍ ليشل التفكير، ولابد من التغلب عليه.

سألت من حكـت لي القصة: "لكن ماذا تفعلون إذن؟ هل أنتم غير قادرين على المضي في تنفيذ أفكار جديدة؟".

أخبرتنـي بأنها في بعض المناسبات تجـد من الصعب التعامل مع هـذا الاعتراض. ولكنهـا وبشكل متزايد أصبحت ترد بـ: "لا بأس إذا مـا هاجمت الصحـف القومية ما نقوم به. نحن نعـرف أن ما نقوم به صحيح ولدينا الأدلة لندعم إجراءاتنا ونبرر حججنا".

هذه في الواقع أفضل طريقة للتعامل مع المزيج الثلاثي، وأتمنى أن تكون نصيحة جيدة لك لتتذكرها وتستخدمها عند الحاجة.

وإذا كان المثـال السابق ممتازًا في إظهاره لنا الطريقة التي نقاوم بها الآخريـن عندمـا يحاولون إخافتنـا، فإن التمرين التالـي سيركز على الطريقـة التي نتعامل بها مـع الأخطاء الداخليـة والشخصية للتفكير المخيف.

قـد يلحق المزيـج الثلاثي الضرر بمساعـي حياتنا من خلال جعل تركيزنـا منصبًّـا على مخاوفنا والسمـاح لتفكيرنا بـأن يكون مدفوعًا بطريقـة فعلية مدمرة. إليك مثالاً من القارئة "مافي". اقرأ ما تقوله. وكمـا في السابق، حاول أن تحدد الأخطاء في تفكيرها. ويرجى تدوين

ردك عليهــا ، معلقًا على مخاوفها والمشكلة التي تواجهها ، قبل أن تقرأ الخطاب الذي أرد فيه عليها .

تمرين

يقيــد الخــوف وعدم اليقين والشــك خياراتنا من خــلال الافتراضات والتصــورات المسبقة الزائفة؛ فهي تمدنا بقــدر كبير من "الخرافات السلبيــة" عن أنفسنــا والتي يمكن أن تتراكم طــوال حياتنا. وبالنسبة لكثيرين، فإنها تنتج عن تدنٍّ في تقدير الذات وانعدام في الثقة واعتقاد راسخ بأننا لا يمكننا تحقيق حياة مهنية ناجحة ومزدهرة وممتعة.

هذا ما قالته "مافي" :

عزيزتي فاليري:

أنا في الثامنة والأربعين من عمري، وأعمل في وظيفتي الحالية منذ مــا يقرب من عشر سنوات، لكــن هناك فرصة ضئيلة في أن أترقى إلــى وظيفة أعلــى استنادًا إلــى موقفي. كان صاحــب العمل لطيفًا معــي في الأعــوام القليلــة الماضية التــي واجهت فيهــا العديد من المشكلات الصحيــة والشخصية. لكنّ لدي فضول لمعرفة الأشياء الأخــرى المتاحة أمامــي. هل أنا في سن لا تسمــح لي بالتفكير في تغيير وظيفتي؟

مافي

ردك:

عزيزتي مافي،

المخلص،

هذا هو ردي:

عزيزتي مافي،

شكـرًا لكتابـة هذا الخطاب إليَّ. إنه لمن المثيـر جدًّا للاهتمام أن أسمـع مـن شخصية خبيرة طموحـة من الواضح جـدًّا أنها مهتمة

بتقديم المزيد لنفسها والحصول على المزيد مما تعرضه الحياة لها.

إنني أقول هذا لأنه على الرغم من أنكِ تبدين سعيدة في وظيفتك الحالية، مع صاحب عمل طيب ومراعٍ للآخرين، فأنتِ لا تزالين متلهفة إلى الترقي لوظيفة أفضل والحصول على المزيد مما في جعبة الحياة. أنتِ لا تزالين في توق إلى تغيير في مسارك المهني ليحقق طموحاتك. والفكرة الوحيدة التي أرى أنها تمنعك من هذا المسار المهني الأكثر عطاءً هي اعتقادك أنكِ في سن لا تسمح بذلك؛ مما يتسبب في إثارة الخوف وعدم اليقين والشك في أنكِ تستطيعين القيام بما تريدين القيام به.

من المؤسف أن لديك مثل هذه الأفكار المشكوك فيها عن سنك يا مافي. وأعتقد أنه من المؤسف للغاية في عالمنا الذي تطغى عليه "ثقافة الشباب" أن الكثير من النساء العاملات في الأربعينات أو الخمسينات أو الستينيات من أعمارهن يمكن أن يكن عرضة لمثل هذا التدني في تقدير الذات وانعدام الثقة بسبب أعمارهن. أنتِ تعانين مشكلة بالفعل يا مافي، لكنها ليست سنك، بل هي فقط تصورك السلبي عن سنك. دعينا نَرَ إذا كان يمكننا العمل على تغيير تفكيرك لدفعك إلى القيام بالتصرفات الإيجابية التي تحتاجين إليها لتنجحي.

أولًا، دعيني أقل لك إنه في سن الأربعين تبلغين قمة عطائك كشخص خبير كفء في عالم الأعمال. وأنا أعرف عددًا كبيرًا من النساء اللاتي تركن شركاتهن الكبيرة في هذه السن ليبدأن مشاريعهن الخاصة. لقد غيرن مسارهن المهني وهن في أواخر الأربعينات من العمر؛ لأنهن شعرن بأنها السن المثالية ليتبعن أحلامهن. عندما نكون في الأربعينات من العمر، لا تكون لدينا أحلام تمنيناها ونحن شباب وحسب، لكننا أيضًا لدينا الخبرة

لمعرفة أننا يمكننا تحقيق هذه الأحلام بطريقة عملية للغاية. وبالتالي، فإن الثامنة والأربعين سن جيدة، صدقيني.

أعتقد أنه ربما من المفيد كذلك أن أقدم لك مثالًا ليس لامرأة أو امرأتين نجحتا في تطوير مسارين مهنيين جديدين في الأربعينات والخمسينات من أعمارهن، بل لثلاث نساء مزدهرات؛ لأنهن قد فعلن ذلك.

مثالي الأول عن أم تسمى شينيد، والتي في سن الرابعة والخمسين، عندما أصبح أبناؤها قادرين على الاعتناء بأنفسهم، تركت منزلها وأسلوب حياتها المريحين لتبدأ وظيفة مرهقة لدى صاحب عمل أيرلندي مشهور في مجال السفر. وهي الآن تسافر بشكل مكثف وأسعد ما تكون في عملها. وعندما تحدثت إليَّ قالت إنها سعيدة للغاية في عملها الجديد؛ لأنها استفادت من الكفاءة والخبرة في الوظيفة وهو ما لا يمتلكه الموظفون الأصغر سنًّا. وقد أمدها عملها الجديد بالثقة والحرية والاعتقاد بأنه يمكنها الآن القيام *بأي شيء*. كان أكثر ما يدهشها منذ توليها عملها هو رد فعل النساء اللاتي في عمرها؛ حيث قالت إنهن مليئات بالإعجاب بها. لكنهن مع الأسف ليست لديهن الشجاعة ليقمن بما قامت به؛ فهن يقلن لها، وأنا أقتبس، "لا يمكنني سوى القيام بهذه الوظيفة الصغيرة - وليست الوظيفة التي أريد حقًّا القيام بها". أتمنى ألا تسمعي نفسك تقولين ذلك يا مافي. ولكي تتجنبي ذلك، رجاءً خذي بنصيحتي واتبعي غريزتك لتحسني من شأن نفسك الآن.

أمامكِ خيارات عديدة؛ فيمكنكِ التقدم لوظيفة أخرى مرضية أكثر مع صاحب عمل آخر. أجل، صاحب عملك الحالي لطيف معكِ، لكن ذلك يجب أن يكون سببًا لتبقي في وظيفتكِ الحالية. يجب ألا تظلي في وظيفتك الحالية من أجل أي شخص آخر سوى نفسك. إذا انتقلتِ إلى منصب أفضل، فإنه يمكنك أن تستمتعي بالنجاح الذي قمت بالإشارة إليه آنفًا.

وكذلك يمكنك أن تنتهزي هذه الفرصة لبدء مشروعك الخاص. مثالي الثاني عن النساء الناجحات اللائي فعلن ذلك هو عن امرأة تركت مؤسسة كبيرة متعددة الجنسيات لتؤسس شركتها الخاصة وهي في أوائل الخمسينات من عمرها. هذا بالطبع أمر مخيف وعمل صعب للغاية، لكن المكاسب جيدة للغاية. قالت لي أنجلينا إن مشروعها الجديد قد أتاح لها استخدام خبرتها الواسعة التي اكتسبتها من العمل بالطريقة التي تريد هي استخدامها بها، ومن أجلها. وهي الآن لديها إحساس قوي بالإنجاز مع استقلال عظيم وحرية وقوة عظيمتين. وعبر شبكات الأعمال العديدة التي التحقت بها أنجلينا، قابلت العديد من النساء الأكبر سنًّا اللاتي يفعلن ذلك أيضًا من أجل أنفسهن، وينجحن مثلها.

وتذكري: يمكن للنجاح أن يستمر إلى ما بعد الأربعينات. فعندما يعطيك عملكِ ذلك الإحساس العظيم بالإنجاز، يمكن لهذا العمل أن يمتد إلى أية سن في حياتك. ومثالي الثالث يثبت ذلك: بدأت جين عملها الخاص في الأربعينات من عمرها منذ عشرين عامًا، واليوم تواصل إدارتها لمشروع مزدهر وهي في الستينات. وهي لن تتقاعد إلا عندما تريد ذلك. وبالنظر إلى شغفها تجاه ما تفعله؛ فأنا أعرف أن ذلك لن يكون قريبًا.

أتمنى أن تري يا مافي أنه يجب أن تتبعي طموحك مهما كان عمرك، وفي قراءة هذا الرد على هذا الخطاب، أتمنى ألا تخاف أنت أيها القارئ من فعل الشيء نفسه.

لا تدع التصورات السلبية من خوف وعدم يقين وشك تشوش على حكمك؛ فالأسلوب الواضح الناجح لاتخاذ القرارات يجب ألا يتضمن سوى حقائق. وأرجو منكِ يا مافي الاستمرار في قراءة الحقائق المذكورة أعلاه. النساء الناجحات الأكبر سنًّا حولك

موجـودات في كل مكان. لا تضعي الحواجـز قبل أن تجربي. رجاء امضي نحو تحقيق أحلامكِ.

مع أطيب التحيات،

فاليري

لاحـظ تركيز ردي وكيف أنه موجـه بالكامل نحو الخوف وعدم اليقين والشـك الـذي تشعر به "مافـي". وأحاول من خـلال ردي أن أبين لها جميع الأدلة - الأدلـة الحقيقية - الموجودة لمواجهة تلك الانطباعات المخيفة.

أتمنى أن تتمكن من رؤية أن الخطأ في التفكير المتمثل في المزيج الثلاثـي يمكنه حقًّـا أن يدمر قدرتـك على التركيـز بطريقة منطقية ومفيدة لك – وليس بطريقة مخالفة للمنطق تضرك.

ورقة عمل شخصية

فيمـا يلي ورقة عمل لـك لتستخدمها لتحكي قصتـك عن تجربتك مع الخطأ في التفكير المتمثل في "المزيج الثلاثي" كما حدث لك - سواء كان نابعًا منك أو تسبب في وقوعه الآخرون.

التحـدي: لماذا شعرت بأن الموقف كان يمثل تحديًا؟ ما الأشياء التي مثلت صعوبة فيه؟ لماذا كان هذا تحديًا *لك*؟

____

____

____

____

____

____

____

الاختيار: لماذا اتخذت الاختيار الذي اتخذته؟ وكيف كان شعورك حياله؟

النتيجة: مـاذا كانـت النتيجة؟ وكيـف كان شعورك حيالهـا؟ وماذا تعلمت منها؟

---

٦) "أنت مخطئ، إذن أنا محق" – الترياق : الشجاعة والقدرة على المواصلة

كيف يحدث؟

المثــال التوضيحي الثالث والأخير على أشـكال الهجوم الشخصي هو متلازمــة "أنت مخطــئ، إذن أنا محق"، وأنا أعتقـد أن هذا النوع من التلاعـب هو إلى حد كبير الأصعـب في التغلب عليه. إن حيلة التلاعب أو الخطـأ فـي التفكير هذا قـد لا يدمر تفكيرك وحسـب "في اللحظة

الحاضرة"، بل ربما يحطم ثقتك أيضًا – وبشكل كامل. وهو هجوم شخصي على الذكاء الفكري العظيم، وقد يطيح بالضحية إذا كنت غير قادر على رصده واستعادة – ليس فقط تركيزك – بل أيضًا رباطة جأشك.

ولكي تظل مركزًا عندما تسقط ضحية لهذه الحيلة، ستحتاج إلى التحلي بالكثير من الشجاعة والمزيد من القدرة على المواصلة. وقد يكون من الأسهل أن تتذكر هذه الحيلة على أنها "خطأ مطبعي" بدلًا من خطأ في التفكير؛ لأن الشكل الذي يتخذه هذا التلاعب هو أن يشير شخص ما إلى أخطاء وقعت فيها في عملك الكتابي أو عروضك التقديمية ومن خلال قيامه بهذا، يستنتج لأنك ارتكبت خطأ – لأنك مخطئ – أنه حتمًا محق. من السهل للغاية أن تفقد التركيز عندما يحدث هذا لك؛ لأنه ربما يتحول انتباهك إلى الخطأ الذي وقعت فيه، وبالتالي ينصرف اهتمامك عن القوام الرئيسي لعملك، وهو على الأرجح أمر ممتاز.

دعني أشرح لك هذا الخطأ بالتفصيل. هذه هي كيفية حدوث هذه الخدعة معك، وبالأخص في سياق العمل. وفي الحقيقة هذا التلاعب خطير لدرجة أن بعض الأشخاص يخسرون عقودًا وصفقات مهمة من خلال فقدهم تركيزهم عندما يواجهون هذا النوع من التلاعب.

تخيل أنك تقوم بعرض تقديمي مهم لبعض زملائك أو وكالة/ عميل خارجي. يسمع الحاضرون لك باهتمام ويحللون أدلتك. وأنت تستعرض سلسلة من الأسباب التي تجعلك تعتقد أنها فكرة جيدة للمضي في إصدار هذا المنتج الجديد مثلًا، أو تقديم هذه الخدمة الجديدة.

لكنَّ هناك شخصًا بين الحاضرين لا يريد هذا التغيير، لكن ليس لديه دليل قوي ليمنع إجراء هذا التغيير. وبالتالي، يستمع بإنصات

شديـد إليك وبينمـا تقدم قائمة أسبابك، سيوقفـك فجأة ويقول شيئًا مثل: "انتظر لحظة، تلك الأرقام في صفحة ثلاثة، إنها أرقام خاطئة. هل يمكن أن نعود إليها؛ لأنني متأكد أنها غير صحيحة". (أنا أفترض أن هذه الأرقام خاطئة، لكنها ليست المحور الرئيسي لموضوعك).

إن هـذا التصرف وحده كاف لتدمير الثقـة. أن يتم تصحيح شيء مـا لنا – مهمـا كان صغيرًا – أمـام آخرين هو تجربـة مهينة ويمكن أن تربكنـا وتجعلنا نفقد تركيزنا وأي تقـدم ربما نكون قد أحرزناه مع المجموعة.

ومـا قـد يحدث أيضًا - بعـد أن تحول انتباه الجميـع إلى حقيقة أن هنـاك خطأ في الأرقام في الصفحة رقم ثلاثـة – أنه قد يغلف الغرفة مناخ مريع وقد يفكـر الأشخاص في التفكير: "حسنًا، إذا كانت الأرقام التـي ذكرتها في الصفحة رقم ثلاثة ليسـت صحيحة، فالله وحده يعلم مـدى صحـة بقية هذا العرض التقديمـي؟"، حتى لو لم يـر أحد بقية العرض بعد. هذا هو نوع الضرر الذي قد يقع. وحتى بدون أي تحليلات أخـرى لباقـي عرضك التقديمـي الممتاز لفكـرة أو أفـكار معينة، فإن الأفـراد حينئـذ تساورهم شكوك؛ وربما لا يريـدون أن يستمعوا لك بعد الآن.

إذا رأى الشخص الـذي يتهمك أنه ينال بعض التقدير من قيامه بهـذا، فربمـا يواصل مع مزيد مـن الثقة قائلًا: "حسنًـا، يمكننا رؤية أن هنـاك خطـأ في هـذه الأرقـام، وفي واقع الأمـر لا أعتقـد أنه من الممكـن إثبـات أن إصدار هذا المنتـج الجديد سيكون فـي صالحنا، وهذا في الحقيقة ما كنت أعتقده منذ البداية. يبدو هذا حاسمًا للغاية وصحيحًا للغاية. لكن فكر في الأمر للحظة؟ أين الدليل على أن فكرتك سيئـة أو أنـك مخطئ؟ لا يوجد دليل. إن ما قـد حدث في هذا التبادل لـلآراء هو أن ذلـك الشخص الذي تدخل بشكل مستفـز قد أشار إلى

أن لديــك خطأ صغيرًا في عرضك التقديمي الذي تحاول فيه أن تثبت أنــك محق وأن فكرتك لهــذا المنتج هي فكرة جيدة. لكن ذلك لا يثبت أن فكرتــك خاطئة. لا يوجد دليل يظهر أن فكرتك خاطئة. هناك دليل واحــد فقط يظهر أنك قــد ارتكبت خطأ صغيرًا فــي محاولتك لإثبات أنها فكرة صحيحة.

والنقطــة الرئيسية لتتذكرها هي: حقيقة أنك غير قادر على إثبات أنك محق لا تعني أنك مخطئ. وهذا يسبب في بعض الأحيان الارتباك وهــذا هو سبب أن هــذا النوع مــن التلاعب والخطأ فــي التفكير قوي للغايــة. في معظــم اللغــات – الإنجليزية أو غيرهــا – "غير صحيح" تعنــي عادة "خاطئ". لكن في التفكير والتحليل المنطقيين، هذا ليس صحيحًا؛ "فعدم الصحــة" يمكن أن يعني خطأ بسيطًا في نقاش؛ مثل خطــأ بسيط في رقــم، لكن هذا الخطأ لا يثبت أن فكرتك خاطئة؛ فقد لا تزال محقًّا وارتكبت فقط خطأ صغيرًا في إثباتك تلك النقطة.

هذا النوع من الهجوم قد يجعلك تشعر بأنك بلا قيمة، وربما تشك فــي نفسك، وربمــا ينتاب الآخرين فــي الغرفة قلق أيضًــا. لكن هناك طريقة للتغلب على هذه الفكرة، فلا تقلق.

استجابة موجَّهة: من أجل أن تستجيب بثقة

إليــك بعض التصرفات التي وجدتها مفيدة للغاية في التغلب على هذا النوع من التلاعب أو الخطأ في التفكير.

الإعــداد الممتاز: لكي تتجنب وقوع هــذا الهجوم من البداية، فمن الأفــكار الجيدة أن تستعــد استعدادًا جيدًا. وســواء كنت تعرض خطة عمــل أو تروج لبيع منتجــات أو تسعى لنيل قرض من البنك، اضمن ألا يتمكــن أحد مــن الهجوم على أرقامــك أو يجد خللًا فــي حججك من خــلال التأكــد ثم التفكيــر فيها جيــدًا وفحصها جيدًا. مــن المهم أن تفعل هذا؛ لأن هنــاك قدرًا بسيطًا من الحقيقة في الشعور بثقة أقل في

الشخص الذي لا يبدو عليه أنه قد استعد جيدًا. ونحن نتساءل: "إذا كانوا غير دقيقين في حقائقهم وأفكارهم، فربما الباقي ليس جيدًا"، ومع الأسف فإن هذا يحمل قدرًا من الحقيقة؛ ولذا، استعد استعدادًا جيدًا.

استرخِ: حتى إذا كنا مستعدين استعدادًا جيدًا، فنحن قبل كل شيء بشر وسنرتكب بعض الأخطاء. إذا حدث هذا، فأول شيء تتذكره هو أن تسترخي؛ فهذه ليست نهاية العالم أن يكون هناك خطأ صغير في عرضك التقديمي. النقطة الإيجابية التي يجب ألا تنساها هنا هي أنهم ينصتون إليك. وهذا امتياز بحق. إن عدد الأشخاص الذين يذهبون إلى عروض تقديمية وينامون، أو يتحدثون إلى الآخرين، أو يقومون بأشياء أخرى ولا ينصتون هو عدد مذهل؛ ولذا إذا تمكنت من جعلهم ينصتون إليك، فهذا اعتراف إيجابي للغاية بأهمية عملك.

اعترف بالخطأ: عليك أن تعترف بالمشكلة. إن أسوأ شيء يمكن حدوثه عندما يشير شخص ما إلى خطأ في عملك هو أن تلجأ إلى الإنكار. وبصفتك مقدم العرض، إذا كان ردك هو أن تلك الأرقام غير مهمة أو أن تعارض من يهاجمك، فربما تعلق في دوامة من التدهور – غرور يقرع غرورًا. وأسهل شيء لتفعله هو أن تعترف بأن الأرقام في الواقع غير صحيحة. وربما تقول: "رصدك للخطأ صحيح. أجل، أنت محق تمامًا، هناك بالفعل خطأ صغير (تقليل المشكلة إلى الحد الأدنى) في تلك الأرقام. شكرًا لتوضيح ذلك – سأرسل شخصًا إلى المكتب للقيام بهذه التصحيحات على الفور. أما الآن، فأود أن أنحيها جانبًا؛ كي نتمكن من مواصلة التحليل الممتاز الذي تقدمونه لعملي. وسأكون ممتنًّا لحكمكم على بقية الحجج التي سأعرضها؛ فمثلًا، سترون أن لديَّ أربع نقاط أخرى هنا. ما رأيكم في ... وبهذه الطريقة، أنت تقرب أعداءك، وبالتالي تتأكد أنهم يعملون معك وليس ضدك.

استعد السيطرة: أنت الآن أعدت انتباههم منصبًّا بقوة على تطوير أفكارك. وأنا أفترض الآن أن كل سبب جديد تطرحه صائب وتدعمه أدلة جيدة كي يتفقوا معك. ثم يمكنك أن تقول: "حسنًا، والآن بعد أن اتفقنا على كل هذه الأسباب، أعتقد أنه عندما نعيد تقديم الأرقام الجديدة المصححة، سيكون لدينا منتج أقوى مما توقعت. وهذا بفضل (المهاجم) الذي رصد ذلك الخطأ مبكرًا. أحسنت وشكرًا لمساهمتك القيمة في المشروع".

ألا ينتابك شعور عظيم؟

وبالمناسبة، إذا كان الكثير من أسبابك خاطئًا، فإن الشخص الذي يشير إلى ذلك لا يستخدم حيلة. بل في الواقع هو يقدم لك ولشركتك خدمة كبيرة. إذا كانت المعلومات بوجه عام أو الأسباب العديدة التي تذكرها كأدلة غير صحيحة، فلقد استعددت استعدادًا سيئًا، وربما كان يجب ألا تقوم بعرض تقديمي من الأساس!

إليك قصة رائعة ملهمة. وهي حكاية خرافية من فلسفة الشرق الأوسط تجعلنا نرى بوضوح شديد الفرق بين أن يخبرنا الآخرون بأننا مخطئون، بينما في الوقت نفسه يظهرون عجزًا تامًّا في أن يكونوا محقين.

> كان فيما مضى طالب يدرس الفن – شخص يعتقد أنه ماهر للغاية في مهنته – قد رسم لوحة كان سعيدًا للغاية بها. وعلق هذه اللوحة في الساحة العامة لكلية الفنون حتى يتمكن الكثيرون من تقديرها. وكتب تحت اللوحة "ضع علامة صواب في الموضع الذي تجد فيه خطأ" وتركها.
>
> عندما عاد في اليوم التالي، كان مصدومًا. لم يستطع رؤية ما رسمه؛ فكل ما رآه هو علامات صواب في كل مكان. كان الفنان مصدومًا ومتألمًا. وفي ذلك اليوم، عندما ذهب إلى محاضرة الرسم، حكى القصة لمدرسه. أنصت المدرس وفهم مشكلته.

ونصح طالبه أن يرسم اللوحة نفسها مرة أخرى، لكن هذا المرة، بدلًا من كتابة: "ضع علامة صواب في الموضع الذي تجد فيه خطأ"، عليه أن يكتب: "إذا وجدت خطأ، فبرجاء إصلاحه"، وأن يضعها في المكان نفسه في الساحة العامة للكلية.

أنصت الفنان إلى نصيحة مرشده وأعاد رسم اللوحة، كاتبًا تحتها كما قال له مدرسه وعرضها في الموقع نفسه. وعاد بعد أسبوع ليجد أن لوحته كانت في المكان نفسه دون أن يحدث فيها أدنى تغيير. اندهش الفنان وعاد إلى مدرسه، وسأله عن الشيء المختلف هذه المرة.

أجاب المدرس: "إن الناس سرعان ما يشيرون إلى أخطاء الآخرين، لكن ليس كثيرًا منهم بإمكانه أن يفعل ما يمكنك فعله، وبالتالي لم تكن هناك تغييرات في لوحتك".

العبرة من هذه القصة هي أن الإشارة إلى أخطاء الآخرين أمر سهل للغاية، لكن القدرة على تحقيق مثل ما حققوه هي في الواقع أمر من الصعب للغاية فعله بنفسك.

تمرين

أريدك أن تدوِّن بعضًا من أفكارك هنا حول الطريقة التي كنت ستنصح بها هذا الطالب.

ورقة عمل شخصية

فيمـا يلي ورقة عمل لـك لتستخدمها لتحكي قصتـك عن تجربتك مع الخطأ في التفكير المتمثل في "أنت مخطئ، إذن أنا محق"، كما حدث لك – سواء كان نابعًا منك أو تسبب في وقوعه الآخرون.

التحـدي: لماذا شعرت بأن الموقف كان يمثل تحديًا؟ ما الأشياء التي مثلت صعوبة فيه؟ لماذا كان هذا تحديًا *لك*؟

الاختيار: لماذا اتخـذت الاختيار الذي اتخذته؟ وكيـف كان شعورك حياله؟

النتيجة: مـاذا كانـت النتيجة؟ وكيـف كان شعورك حيالهـا؟ وماذا تعلمت منها؟

نصيحة في التفكير للتغلب على

"أنت مخطئ، إذن أنا محق"

تذكر أن تستعد وتسترخي وتعترف بالخطأ وتستعيد السيطرة

التفكير المنهك

٧) اللغة الاصطلاحية – الترياق: التفكير في الصورة الشاملة

كيف يحدث؟

يشير التفكير المنهك إلى آخر مجموعة من ثلاثة أخطاء في التفكير يمكن أن تشتت أذهاننا عندما نحاول الوصول إلى قرارات صحيحة أو حلول مستديمة. وهذه الأخطاء في التفكير هي أخطاء بسيطة وأقل ضررًا من الأخطاء الستة السابقة التي عملت على معالجتها. ولهذا السبب يمكننا أن نتعرض لها في الكتاب سريعًا.

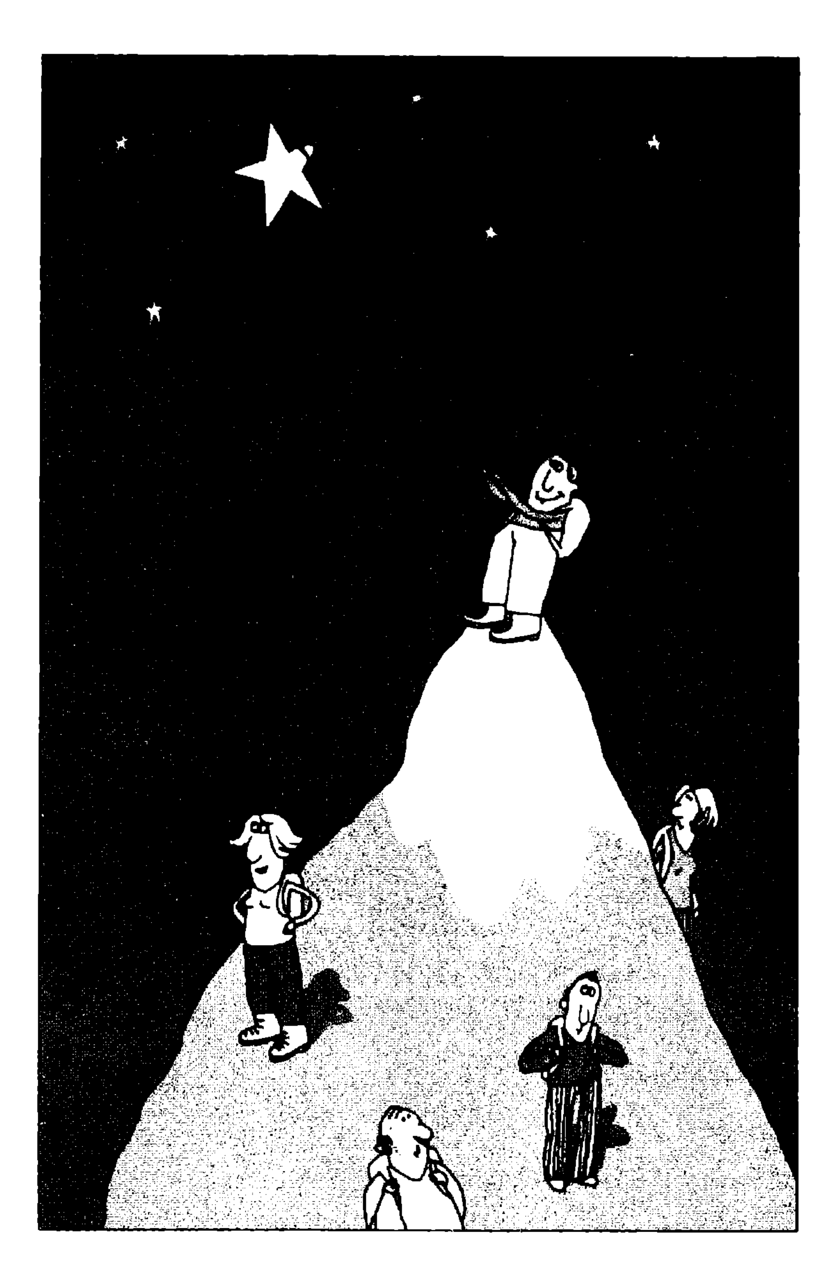
التفكير المنهك يعني أن تكون كسولًا وغير قادر على رؤية الأشياء المعقدة أو البسيطة في أي موقف؛ فعندما نسعى لتحقيق أهدافنا، نكون غير قادرين على تحليل القضية/القضايا الرئيسية التي نتعامل معها؛ فمثلًا نكون غير قادرين على تحقيق الإبداع والتجديد الحيويين اللذين نحتاج إليهما لخلق إمكانات جديدة.

إن التفكير المنهك يسلبنا قدرتنا على التفكير النقدي لأننا نستسلم إلى آثار اللغة الاصطلاحية والمقارنات الزائفة والتكرار. والترياق لتلك الأوهام الثلاثة هو قوة "التفكير في الصورة الشاملة" – قدرتك على النظر إلى ما هو أبعد من الكلمات والصور التلاعبية التي تحاول أن تقيد قوى تفكيرك التحليلي الإبداعي (ومما يدعو إلى السخرية أنك ربما سمعت عبارة "التفكير في الصورة الشاملة" مستخدمة كنوع من اللغة الاصطلاحية في اجتماعات عديدة عندما تريد المجموعة أن يفعلوا أي شيء غير التفكير. غير أنني أستخدمها هنا بمعناها الحقيقي، وهو الحاجة إلى "توسيع نطاق فكرنا كي نرى الإمكانات الكبرى في كل المواقف").

يمكن للغة الاصطلاحية أن تكون مزعجة للغاية أو اختصارًا مفيدًا لمجموعة من الأفراد يكونون جميعًا على اطلاع بتخصص معين؛ مما يساعدهم على التفكير بشكل سريع وفعال؛ ولذا فإن اللغة الاصطلاحية يمكن أن تساعدك على أن *تظل* مركزًا، أو يمكن أن تصيبك بارتباك تام. القاعدة العامة هي أنه يجب ألا تستخدم لغة اصطلاحية إلا إذا كان جميع من في الغرفة أو في اجتماعات اتخاذ القرارات الجماعية يفهمونها، وإلا فستضيِّع وقتًا قيمًا في شرح - أو إعادة شرح - أفكارك إلى الآخرين. وهناك خطأ آخر خطير، وهو أن المجموعة قد تتخذ قرارات سيئة للغاية؛ لأن بعضهم في عملية اتخاذ القرار لا يفهم معنى الكلمات المستخدمة لتسهيل التفكير الجماعي.

استجابة موجهة: من أجل أن تستجيب بثقة

القاعدة الذهبية - إذا أردت من الجميع أن يظلوا في حالة تركيز ويفهموا بوضوح ما يحدث - هي أنه يجب أن يكون لكلماتك معنى حقيقي عندما تفكر في اتخاذ إجراءات - بمعنى أن تكون كلماتك واضحة ويمكن فهمها من أول مرة. إذا كان هناك أي غموض فيما يقال، أو يُسأل، فيمكن أن يتسبب هذا في ارتباك كبير وصرف كل الانتباه عن الموضوع الرئيسي المطروح. إذا كان هناك أي غموض في عملية اتخاذ قرار جماعي، فإن القاعدة الذهبية الثانية هي أن الخطأ *دائمًا* هو خطأ المتحدث؛ ولذا إذا كنت المتحدث في سيناريو اتخاذ قرار جماعي، فكن حذرًا للغاية في كيفية استخدام كلماتك، واجعلها بسيطة وسهلة الفهم قدر المستطاع. وإذا كنت من بين المستمعين في المجموعة، فلديك مسئولية بأن تسأل المتحدث إذا كنت لا تفهم ما يقول.



شكل ١٤ : التركيز على الصورة الأشمل

قـد يكون اتخاذ القرارات السيئـة نابعًا من نقص بسيط في الفهم وإنها طريقة مثيرة للشفقة أن تسقط تقريبًا في آخر عقبة قبل الوصول إلى قمة أدائك.

تمرين

إليـك اختبـارًا لتقيس قدرتـك على توصيـل الأفكار بطريقـة مركزة وموجزة يمكن للجميع فهمها.

سيتـم تقديم أمثلة إليـك تحتوي على كلمة أو عبـارة اصطلاحية، ومهمتـك أن تعيـد صياغـة الجملـة كي تصبـح واضحـة وموجزة ولا شـيء غير ذلك. التحدي الذي أمامك هـو أن تنزع عن الجملة الطابع الاصطلاحي. الإجابات في صفحة ١٩٨.

لنرَ كيف ستمضي في ذلك.

١. المصطلح: *التفكير خارج الصندوق*

مثـال: "فـي السنتيـن الماليتيـن الأخيرتين. استخدمنـا منهجية التفكير خـارج الصندوق لتسهيـل القيام بأفضـل الممارسات وزيادة الفاعلية إلى أقصى حد ممكن".

إزالة الطابع الاصطلاحي: ______________________

____

٢. المصطلح: *المستخدم النهائي*

مثـال: "موقعنـا الإلكترونـي الجديد يزيـد إلى أكبر حـد التفاعل والفاعلية لمستخدمينا النهائيين".

إزالة الطابع الاصطلاحي: ______________________

____

٣. المصطلح: *التخويل*

مثال: "يمكن أن نخوّل قسم الموارد البشرية في إعداد ملفات العاملين هذه".

إزالة الطابع الاصطلاحي: ________________________

____

٤. المصطلح: مهمة حيوية

مثال: "إنه لمن المهام الحيوية في مجالنا هذا أن نلبي باستمرار احتياجات العميل وتوقعاته".

إزالة الطابع الاصطلاحي: ________________________

____

٥. المصطلح: صومعة

مثال: "الأقسام تعمل في صوامع؛ وهو ما يؤدي إلى فشلنا المزمن في التواصل".

إزالة الطابع الاصطلاحي: ________________________

____

٦. المصطلح: تخطي *الحدود*

مثال: "إن عوامل التغيير التي أدرجناها قامت بعمل عظيم وهو التفكير خارج الصندوق وتجاوز الحدود وتخطيها لاعتماد سياستنا الإستراتيجية الجديدة".

إزالة الطابع الاصطلاحي: ________________________

____

كيف كان أداؤك في هذا الاختبار؟

وكما ترى من الأمثلة الستة السابقة والطريقة التي أصبحت عليها عندما تمت إزالة المصطلحات، فمن الأسهل فهم هذه الأفكار عند التعبير عنها بلغة بسيطة. إن طرح هذه الأفكار بلغة اصطلاحية يتطلب من المتلقين جهدًا لفهمها ويشغلهم عن الهدف المطروح. ومن المفارقات أن "التفكير المنهك" يصيبنا بالارتباك من خلال جعل أفكارنا وتصرفاتنا أكثر تعقيدًا. يتطلب الأمر عقلية جادة لإبقاء الأشياء بسيطة.

ولكي تنهي هذا الفصل، أعتقد أنك ربما تستمتع بإلقاء نظرة طريفة على سياسة أقسام الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم وكيفية استخدامهم للغة الاصطلاحية (أتمنى أن يستمتع قرائي ممن يعملون في الموارد البشرية أكثر من غيرهم!).

لقد تم تحذيرك!

أقسام الموارد البشرية لا تفصل ولا تطرد أحدًا؛ فمثلًا، هناك إحدى الشركات الأمريكية تسمي طرد الموظفين "إعادة تركيز مجموعة مهارات الشركة". إليك بعض الأمثلة التي يستخدمها موظفو الموارد البشرية لطرد العاملين:

١. برنامج تعزيز البحث عن عمل بديل
٢. فرصة التغيير المهني
٣. الاستغناء عن الفائض في القوة العاملة
٤. الاستغناء عن الفائض في الموارد
٥. تقليص العمالة
٦. أنشطة خفض أعداد الموظفين

٧. إجراء تعديل لمزج المهارات
٨. الاحتفاظ السلبي بالموظفين
٩. تعزيز إمكانية إلحاق الموظفين بوظائف خارجية
١٠. تصحيح عدم توازن في القوى العاملة
١١. الاستغناء عن الوظائف المكررة
١٢. تحديد الحجم المناسب للعاملين
١٣. انتقاء القوى العاملة
١٤. التقليص الإستراتيجي
١٥. سياسة تغيير الوظائف.

إذا استخدم قسم الموارد البشرية إحدى هذه العبارات لطردك، فكن رابط الجأش؛ فأنت لست بلا عمل. إنك ببساطة "في مرحلة انتقالية منظمة" بين تغيرات مهنية بينما تمر بوقت فراغ إلزامي بلا أجر خلال إلحاقك بوظيفة جديدة[٨].

ورقة عمل شخصية

فيما يلي ورقة عمل لك لتستخدمها لتحكي قصتك عن تجربتك مع الخطأ في التفكير المتمثل في "اللغة الاصطلاحية" كما حدث لك.

التحدي: لماذا شعرت بأن الموقف كان يمثل تحديًا؟ ما الأشياء التي مثلت صعوبة فيه؟ لماذا كان هذا تحديًا *لك*؟

____

____

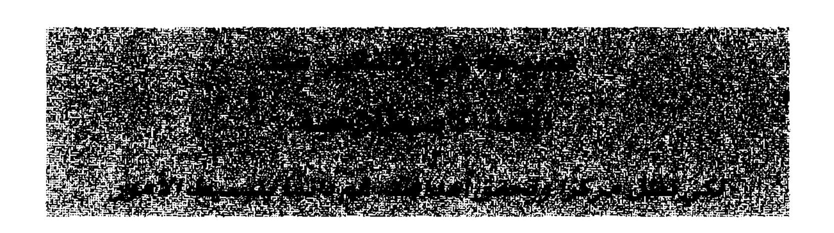
____

____

٨ "نيك رايت". "Keep it Jargon -free". WWW.plainlanguage.gov/howto/wordsuffestions/jargon.cfm

الاختيار: لمـاذا اتخـذت الاختيار الذي اتخذته؟ وكيـف كان شعورك حياله؟

النتيجـة: مـاذا كانـت النتيجة؟ وكيـف كان شعورك حيالهـا؟ وماذا تعلمت منها؟



٨) المقارنات الزائفة – الترياق: التفكير في الصورة الشاملة

كيف يحدث؟

يحدث الخطأ في التفكير المتمثل في المقارنات الزائفة عندما ننخدع بمثال رائع أو قصة عظيمة لنؤمن بأن شيئًا ما صحيح، في حين أنه ليس كذلك.

من السهل للغاية أن نصدق ما يقوله شخص ما بسبب الطريقة التي يحكي بها القصة؛ فنحن نقع فرسية لهذه المقارنات الزائفة الجميلة المرئية في كل مرة نصدق الإعلانات التي تعرض لنا رجالًا ونساءً يتمتعون بالجاذبية، ونعتقد أننا يمكن أن نكون مثلهم إذا اشترينا منتجات العناية بالبشرة أو المقاومة لأعراض التقدم في العمر التي يروجون لها.

نحن نسقط فريسة للمقارنات الزائفة في كل مرة لا نستطيع فيها رؤية الصورة الأشمل لما يحدث حقًا – قصة دعائية وتسويقية لتغرينا بشراء منتج دون تحليل أو تبرير لقيمة المنتج. وهذا المنتج يتم بيعه لنا من خلال تعلقنا بالصورة الجميلة للشخص الذي نود أن نكونه/ نشبهه.

الجميـع يحبون هــذه القصص التي تجعلنا نشعــر بإحساس جيد، وهــذا هو سبــب استخدامها فــي الترويــج للمنتجــات أو الخدمات أو الأفــكار الجديــدة. ومــن السهــل أن نؤمن بالقصصــ المألوفــة لنا، والمدعومــة بأمثلة ومقارنــات يمكننا فهمها ومحاكاتهــا. غير أن هذه القصصــ - التي تقــارن ما نحب بالفكرة الجديــدة التي يتم تقديمها أو ترويجهــا باستخدام أمثلتهــا سهلة الفهم – تعــد تلاعبًا بتفكيرنا، ويمكن أن تقودنا إلى استنتاجات زائفة.

فمثــلًا، ومــرة أخرى فــي الإعلانات، عــادة ما نلاحــظ استخدام الأطفــال أو صغار الحيوانات فــي الدعاية للمنتجات. وهــذا التواصل دائمًــا ما يؤدي إلى زيادة إيمان العملاء بصدق المشتريات المحتملة؛ لأنهم يربطون الطفولة بالبراءة والصدق، وبالتالي يعتقدون أن المنتج المبيــع لديه الصفات نفسها. غيــر أن *مقارنة* أو ربط الشيء بالصدق أو البراءة لا يجعله بريئًا أو صادقًا.

وهــذا النوع مــن التلاعب جذاب لدرجــة أننا قد نفتقــده بسهولة؛ فهــو يروقنا لأنه يجعل من السهل التفكير في أفضل الخيارات المتاحة أمامنا عندما نبحث عن إجابات. وكذلك يساعدنا على توصيل الأفكار بسهولة وفاعلية. لكن هذا التلاعب قد ألحق أضرارًا جسيمة بمؤسسات الأعمال على مر العصور.

ومــن الناحية التاريخيــة، لطالما ركــز الناس تركيــزًا كاملًا على الأفــكار السيئة بسبب القصص الجيدة التــي كان يروج لها من خلال السلطة والإعلام. وعلى النقيض، فإن الكثير من الأفكار الجيدة لم تر النــور بسبب الطريقة المملة التي تم تقديمها بها. وليس من النادر أن يتــم تجاهل العديد من التوصيات القيمة للغاية بسبب رتابة اللغة التي كتبــت بهــا التقارير التي تحتــوي على هذه التوصيــات. وبالتالي لا يتم دعــم الأفكار ولا بث الحياة فيها ليُتاح للآخرين فهمها والتركيز عليها

مـدة كافية لتصبح هذه الأفـكار ذات معنى؛ ولذا فإن الخطأ قد يكمن في كون القصة جذابة أكثر مما ينبغي أو غير جذابة بالقدر الكافي. إن المقارنات والأمثلة والتشبيهـات (أو انعدامها) يمكن أن تشوه المعنى والقيمة الحقيقية لما يتم طرحه.

وهـذا بالطبع أمر مهم للغاية لنا جميعًا في بيئة الأعمال التنافسية اليـوم؛ فنحن في أماكن العمـل نولد أفكارًا ونقـدم تغييرات، ويحدث ذلـك أحيانًا بشكل يومي، ونبذل أقصى مـا بوسعنا للحفاظ على أداء القمـة فـي كل ما نفعله. وفـي الاجتماعات نتنافس مـع بعضنا البعض لنحظى بالموافقة على المضي في طرق جديدة.

فمثـلًا، تخيل أنـك في مكان عملك. وتحـاول تقديم فكرة جديدة، وهناك شخص في الغرفة معترض عليها. هذا الشخص يمكنه بسهولة أن يلتفـت إليـك – وخصوصًـا إذا كنت جديـدًا – ويقـول شيئًا مثل: "ليست هناك جدوى من تقديم هذه الفكرة الجديدة: فنحن جربنا طريقـة مشابهة منذ بضع سنوات وفشلـت فشلًا ذريعًا". قد يبدو هذا معقـولًا جدًّا ومنطقيًّا للغاية، وقـد تنخدع تمامًا بالمنطق الزائف لهذه الجملـة. غيـر أن ذلك يعد مثالًا على المقارنـة الزائفة؛ لأنه لم تتضح بعد أية صلة بين فكرتك والفكرة التي فشلت منذ بضع سنوات، إلا إذا قـدم هـذا الشخص لك الدليـل على ذلك. لكن أن يكتفـي *بقول* إنهما متشابهتـان لا يثبـت أنهمـا كذلك. ولكي تكـون هذه المقارنـة مقارنة حقيقية، فلابد من وجود دليل ملموس.

إذا كنت يومًا ما في موقف تقارن فيه أفكارك بأفكار شخص آخر، أو مـع أفكار سابقة، فعليـك ألا تسقط فريسة للمقارنات الزائفة؛ فهي مغريـة، ونظرًا لأنها تأتـي في شكل قصة، فعادة مـا تكون مقنعة جدًّا وهـي – مثل اللغة الاصطلاحية – قد تجعلنـا نتجاهل ملكات التفكير النقدي لدينا. وهذا يعني أن نكون غير قادرين على الحكم على القيمة

الحقيقية لفكرة أو منتج جديد، استنادًا إلى أدلة قوية وأسباب وجيهة: لأننا مخدوعون تمامًا بالمقارنات والأمثلة المبهرة التي تصحب الفكرة أو المنتج الجديد.

استجابة موجَّهة: من أجل أن تستجيب بثقة

الطريقة التي تتغلب بها على المقارنات أو التشابهات الزائفة طريقة سهلة للغاية:

١. حلل المقارنة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف. إذا لم تكن مدركًا إياها، فاسع للحصول على أدلة أو اطلبها. وبهذه الطريقة يمكنك أن تبرز المقارنة الزائفة من خلال الإشارة إلى أنه يوجد في الواقع أوجه اختلاف أكثر من أوجه التشابه.

فعلى سبيل المثال، في سيناريو مكان العمل المذكور آنفًا، والذي قيل لك فيه إنه لا يمكنك تقديم ممارسة أو فكرة جديدة: لأنهم قاموا بتنفيذها منذ بضع سنوات وفشلت فشلًا ذريعًا، يمكنك أن تشير إلى أن الموقف اليوم *مختلف تمامًا* عن ذلك الموقف منذ بضع سنوات. ومن خلال إظهار الاختلافات الكبيرة، ستبني كذلك حجة جيدة لكي تظهر سبب أن فكرتك ستنجح اليوم؛ لأنه لا توجد مقارنة بين البيئة الاقتصادية الحالية وبين البيئة الاقتصادية حينذاك.

٢. الطريقة الثانية للتغلب على المقارنة الزائفة هي أن تطلب دليلًا دامغًا. إذا كان هناك مثلًا شخص معين يضغط عليك لاتخاذ قرار من خلال مقارنة فكرته الجديدة بطريق إيجابية مع تنفيذها الناجح في شركة أخرى، فاطلب من هذا الشخص أن يقدم لك أدلة دامغة على معتقداته مع حقائق وأرقام لدعم

اقتراحه. ووضّح له أنه لا يمكنك اتخاذ قرار لمجرد سماع مقارنات إيجابية بين الفكرة الجديدة ونجاح أفكار أخرى.

وهذا يتيح لك أن تظهر للمتحدث أنك تقدر جهوده وأنك ترغب في الحصول على معلومات وأدلة أكثر لتؤمن بأفكاره. وهذا سيجعله يفكر على مستوى أعمق، وربما هذا التصرف وحده سيساعده على إيجاد المزيد من الأدلة القوية لفكرته أو مشروعه الجديد.

تمرين

إليك خمسة أمثلة بسيطة على المقارنات الزائفة وأوجه التشابه. هل يمكنك أن تشرح السبب في أنها خاطئة؟ الإجابة في صفحتي ١٩٨، ١٩٩.

١. طالب يدرس الطب: "لا أحد يعترض على بحث الطبيب عن حالة صعبة في كتب الطب. فلماذا إذن لا يتم السماح للطلاب الذين يخضعون لامتحانات صعبة بأن يستخدموا الكتب المقررة؟".

٢. الأشخاص الذين لابد أن يشربوا فنجانًا من القهوة كل صباح قبل بدء يومهم ليسوا أحسن حالاً من المدمنين على المشروبات الكحولية الذين لابد أن يتناولوا مشروبهم الكحولي لإنعاشهم.

٣. أن تقول إن هناك بشرًا يحققون إنجازات متتالية مثل أن تقول إن السيارة يمكنها السير للأبد.

٤. لأن الكائن البشري يصبح أقل فاعلية بينما يكبر الإنسان ويموت في النهاية، فمن المنطقي أن نتوقع أن تقل فاعلية الكيانات السياسية شيئًا فشيئًا كلما طالت مدة بقائها، وفي النهاية ستموت هي الأخرى.

٥. قـد يكون كل من العقل والنهر متسعين. ومن الحقائق المعروفة أنه كلما زاد اتساع النهر، زادت ضحالته؛ ولذا فلابد من صحة أنه كلما زاد اتساع العقل، زادت ضحالته.

ورقة عمل شخصية

فيمـا يلي ورقة عمل لـك لتستخدمها لتحكي قصتـك عن تجربتك مع الخطأ في التفكير المتمثل في "المقارنات الزائفة" كما حدث لك.

التحـدي: لماذا شعرت بأن الموقف كان يمثل تحديًا؟ ما الأشياء التي مثلت صعوبة فيه؟ لماذا كان هذا تحديًا لك؟

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

____

الاختيـار: لماذا اتخـذت الاختيار الذي اتخذته؟ وكيـف كان شعورك حياله؟

____

____

النتيجة: ماذا كانت النتيجة؟ وكيف كان شعورك حيالها؟ وماذا تعلمت منها؟

[illegible]

٩) التكرار – الترياق: التفكير في الصورة الشاملة

كيف يحدث؟

التكرار هو الخطأ في التفكير الأخير لنا، وهو ربما الخطأ الأكثر إثارة للحنق. شخص ما يتلاعب بنا من خلال تكرار نفسه وأفكاره باستمرار دون أي مبرر.

لكي تظل مركزًا من أجل تحقيق أهدافك، فأنت تحتاج إلى أن تكون قادرًا على تبرير ما تفكر فيه، والاختيارات التي تريد اتخاذها، والقرارات التي ستتصرف بناء عليها. إذا واصلت تكرار ما تريده دون تبرير، وإذا واصل الآخرون تكرار ما يريدونه دون تبرير، ففي كل الاحتمالات ستتوصلون جميعكم إلى استنتاجات أو إجراءات غير مكتملة أو خاطئة.

وهذا هو فحوى الدعاية على سبيل المثال – التكرار الدائم لجانب أو رؤية واحدة للعالم؛ فالدعاية عادة ما تتكرر وتنتشر في مجموعة متنوعة من وسائل الإعلام لتحقيق نتيجة مقنعة في توجه الجمهور.

يكرر الناس أنفسهم بشكل دائم في محاولة لإقناعك بأنهم الأشخاص الجيدون أو بأنهم يعرفون ما يتحدثون عنه. ويمكن أن يحدث هذا في كل المؤسسات التي نعمل بها. والدعاية الداخلية تمثل عادة الزخم في أي اجتماع!

ومع ذلك، فإن كل ما نفعله عندما نكرر أنفسنا هو أننا نعزز ما نقوله. لكننا لا نبرره بأية طريقة أو نقدم أية أدلة لنثبت وجهة نظرنا. وهذا شيء محبط؛ لأنه في كثير من الأحيان عندما تتكرر العبارات مرة تلو أخرى بطريقة تنم عن ثقة دون حجة أو برهان، فنحن نميل إلى تصديقها بصرف النظر عن وجود أو عدم وجود أدلة على صحتها. ومرة أخرى، نحن نميل إلى تقبل هذه العبارات بسهولة أكبر إذا كانت

صادرة عـن شخص معروف أو ذي شهرة كبيـرة. وكلما كانت العبارة مألوفة لدينا أكثر، زاد احتمال تصديقنا لها – دون دليل.

ستلاحـظ أن الإعلانـات تتمحور برمتها حول التكـرار. كلما رأيت منتجًا، زاد احتمال شرائك له. (وهو ما يطلقون عليه "الوعي بالعلامة التجاريـة") . غيـر أن مجرد التكرار لا يعطيك أيـة أدلة لتؤمن بجودة هذا المنتج. تكمن قوة الإيحاء في التكرار.

يعـد التكرار خطـأ خطيرًا في الفكر، ويجب علينـا أن نأخذ حذرنا منه كـي لا نفقد تركيزنا بينمـا نسعى للوصول إلـى أداء القمة. ولهذا أشعـر ببعض اليأس عندمـا أسمع عـن أشخاص يحركهـم "التفكير الإيجابـي" بسبب التكـرار اللانهائي له. يُطلب منـا أن نؤمن بفاعلية هذه الأفكار الإيجابيـة لتحقيق النتائج التي نريدها من خلال التركيز علـى التكـرار اللانهائي لها. إن مجرد تكـرار أمنية مرة بعد مرة ربما يجعـل تركيزك منصبًّا على "القيمـة العليا" التي تريد الوصول إليها، لكنه لا يتيح لملكة التفكير النقدي داخلك أن تركز على الأفكار الجيدة التي ستحتاج إليها لتحقق ما ترغب فيه.

وفي الواقع فإن الخطأ في التفكير المتمثل في الاعتقاد بأن التكرار وحـده يمكن أن يحقق أهدافنا هو في رأيي نوع من التفكير الكسول، أو هـو الكسل نفسه. ذلك كل ما في الأمر. وفيما يتعلق بالتفكير والتركيز الواضحيـن، فإنه يتسبـب في الخلط بين المفهوميـن "القيمة العليا" و"الفكـرة". عندمـا نعتقد أن كل مـا علينا فعله لتحقيق ما نريد هو أن نؤمـن به حقًّا – وسيتجسد أمامنـا – فنحن نخلط بين "القيمة العليا" والعمل الجاد الذي نبذله للتوصل إلى "فكرة" لتحقيقه.

دعنـي أشرح لـك ما أعنيـه. "المثالية" هـي إلهام، شـيء نتمناه كجنـس بشـري، وكل شخصـ يريـد أن يحظـى بالحيـاة المثاليـة – الـزواج المثالي، والعمل المثالي، والعائلـة المثالية، إلخ – والعديد من

معتقداتنـا الأخلاقية وطموحاتنـا العملية – مثل الصـلاح والحقيقة وكذلـك الجمال والحظ السعيد – هي مثل عليا. لكن لا يمكننا تحقيق هذه المعتقدات بمجرد تخيلها وتكرار أننا نريدها أو نحلم بها دون أن نبـذل جهدًا كافيًا لتحقيقها. ولكي نتجنـب الجمود التكراري لتفكيرنا الملـيء بالأمنيات من أجل إحراز تقدم في تحقيق قيمنا العليا، فنحن نحتـاج إلى استخدام ملـكات تفكيرنا الإبداعي والنقـدي للتوصل إلى "أفكار" جيدة لتحقيق "المثالية".

الأفـكار هي أفعال، وهي معرفة الطريقة التي نحوِّل بها مثلنا العليا إلـى واقع. إذا كنـت تعتقد أن لديك فكرة جيـدة، فتأكد دائمًا مما إذا كنـت تعرف كيف تنفذها. إذا كنت لا تعرف ما هي الأفعال التي يتعين عليـك القيام به لتنفيذ فكرتك، إذن فهـي ليست فكرة قابلة للتطبيق، بـل هـي "فكرة مثاليـة" فقـط. ولا يمكنـك أن تجعل المثاليـة واقعًا؛ لأن القيمـة العليا مجرد مفهوم. والطريقة الوحيـدة التي تستطيع بها تجسيد طمـوح الوصول إلى "الصلاح" هي إذا كنت تعرف كيف تكون صالحًـا – إذا كنـت قادرًا على القيام بأفعال صالحـة؛ ولذا فإن كلمة السر في تحويل "القيمة العليا" إلى "فكرة" هي كلمة كيف.

أنـا دائمًا ما أقـول للمشاركين في ورش العمل التـي نديرها: "إذا كنـت فـي اجتماع ما وتعتقـد أنك تسمع أفـكارًا جيدة، فلا تـدع أحدًا يخـرج من الغرفـة إلا إذا كان يعـرف كيف ينفذ هذه الأفـكار". لأننا إذا كنـا لا نعـرف ما هي الأفعـال التي سنقوم بها، أو التـي نحتاج إلى القيـام بها، لتحويل فكرة إلى واقع، فهذه إذن ليست فكرة، لكنها فقط قيمـة عليـا – طموح. ولا يهم عدد المرات التـي نكرر فيها عظمة هذه "الفكرة" فلن تتحقق أبدًا؛ لأنه لم تتم دراستها بشكل كامل. ولن يكون هنـاك سوى تكرار لا نهائي للمثل العليا، دون أي تبرير أو فحص مبني على حقائق لكيفية تحقيقها.

استجابة موجَّهة: من أجل أن تستجيب بثقة.

إن الشيء السهل تذكره من خلال التكرار ليس شيئًا تؤمن به. اسأل عن الأدلة والبراهين. إذا ادعت مجموعة أو مؤسسة ما أنها الأفضل، فاجعلهم يثبتون ذلك، ولا تدعهم يكرروا ذلك وحسب. لا تنخدع بعدد المرات التي ترى فيها اسمهم، أو عدد الأشخاص المشهورين الذين يشترون منتجهم. إذا أرادوا أن يبيعوا شيئًا لك، فتأكد أن المنتج سيكون فعالاً في تلبية احتياجاتك.

إذا وجدت أنك ضحية التكرار – أو التفكير المنهك – فاطرح على الشخص أو المجموعة سؤالين بسيطين:

- لماذا؟ – من أجل الحصول على تبرير.
- كيف؟ – من أجل طريقة التنفيذ.

ثم استرخ وأنصت...

إذا كنت تجري مناقشة مع شخص ما وكان يواصل تكرار الحديث عن مدى روعته في جوانب عديدة، فاطلب منه أن يثبت ذلك من خلال القيام بشيء ما؛ فالأفعال أبلغ من الأقوال.

إذا وجدت أنك نفسك من تستخدم هذا الخطأ في التفكير، فاعترف بأن ما ترغب فيه هو طموح، ثم انطلق وافعل شيئًا للحصول عليه. قم بأفعال حقيقية تتطلب تفكيرًا جريئًا حقيقيًّا. دعك من الاستغراق في الأمنيات واستمتع بالتركيز على صورتك الأشمل. ركز على المثال التوضيحي في صفحة ١٨٨ لتذكيرك بقدرتك على تحقيق حكمتك.

تمرين

فكــر في هدف كنت تتمنــاه بشدة وحققته. دوِّن هدفـك المثالي – ثم دوِّن عدد الأفكار التي توصلت إليها لتحقيق هذا الهدف.

القيمة العليا:______________________________

الأفـكار التي توصلتُ إليهــا – الأفعال التي قمتُ بها بنجاح لتحقيق القيمة العليا لي:

____
____
____
____
____
____
____

والآن دوِّن هدفًا كنت تتمنى بشدة تحقيقه، ولكن لم تستطع ذلك.

الهدف المثالي:______________________________

توقف لحظـة للاسترخاء وشحذ أكبر عدد ممكـن من الأفكار لتحويل القيمة العليا لك إلى واقع.

الأفكار التي يمكنني تنفيذها لتحقيق هدفي:

____
____
____
____
____
____
____



شكل ١٥ : وصفة للحصول على الحكمة

مهمتك هـي التحقق من مدى "قابلية" هذه الأفـكار للتنفيذ. فإذا لم تكـن أفعالاً حقيقية يمكنــك تحقيقها، فلا تخبر نفســك إلا بما تعتقد أنه يجـب عليك فعله وليس ما يمكنك فعله أو حتى ما تريد فعله. ولكي تمنع هذا "التكرار في التفكير" أو "التفكير المقتصر على الأمنيات"، حـاول أن تعمل بالطريقة التي يمكنك بهـا أن تحول أفكارك إلى أفعال حقيقيــة. وأنت تعرف أنه لا يمكنك القيام بهذا؛ لأن لديك الدليل على نجاحك في الجزء الأول من هذا التمرين.

ورقة عمل شخصية

فيمـا يلي ورقة عمل لــك لتستخدمها لتحكي قصتــك عن تجربتك مع الخطأ في التفكير المتمثل في "التكرار" كما حدث لك.

التحـدي: لماذا شعرت بأن الموقف كان يمثل تحديًا؟ ما الأشياء التي مثلت صعوبة فيه؟ لماذا كان هذا تحديًا *لك*؟

____

____

____

____

____

____

____

____

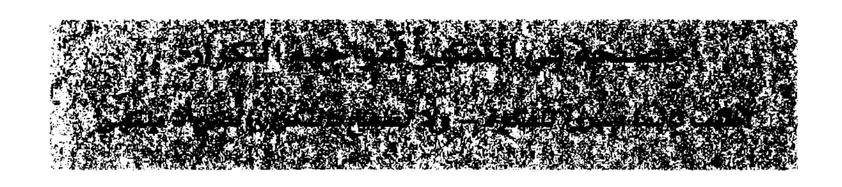
____

____

____

الاختيار: لماذا اتخذت الاختيار الذي اتخذته؟ وكيف كان شعورك حياله؟

النتيجة: ماذا كانت النتيجة؟ وكيف كان شعورك حيالها؟ وماذا تعلمت منها؟



محطتك الثالثة والأخيرة:
منصة "المثابرة"

حــان الآن الوقت لكي تستريـح على المنصة الثالثـة والأخيرة لسلمك الحلزونــي. ومــرة أخرى في هــذا المــكان يمكنك الاسترخــاء ووضع الكتــاب الذي بين يديك جانبًـا والتأمل في الطريقــة التي يمكنك بها تنفيـذ الأفكار التي استوعبتها للتو وأنت تشق طريقك من التركيز عبر التفكير الواضح إلى التأثير النـاجح.

وبينمــا تستريــح، يمكنك أن تكافئ نفسك من أجـل كل ما قمت به حتــى الآن في قراءة هذا الكتاب. أنت التزمت ليس فقط بهذه المهارة الأولى المتمثلة في استخدام شغفك للتحكم في عواطفك، لكنك أيضًا أضفـت المهارة الثانية الأكثر صعوبة وهــي تحويل التفكير السلبي إلى تصــرف إيجابي، وفي تلـك الدرجات الأخيرة من السلـم أنت قطعت شوطًـا طويــلًا فيما يتعلق بالتفكيــر والتركيز الواضحيــن، واستوعبت الأخطــاء التسعة في التفكيــر وأشكال التلاعب الأكثــر شيوعًا، وقمت بتماريــن والتزامات متعلقــة بطريقــة وقوعها. وبفضل هــذه المعرفة الإضافيــة، أنت الآن لديك القدرة ليســ على التفكير الواضح فحسب، لكــن أيضًــا على التأثير فــي المحيطين بك – لأنه لديـك القدرة على الحفاظ على رباطة جأشك عندما يفقد الآخرون رباطة جأشهم!

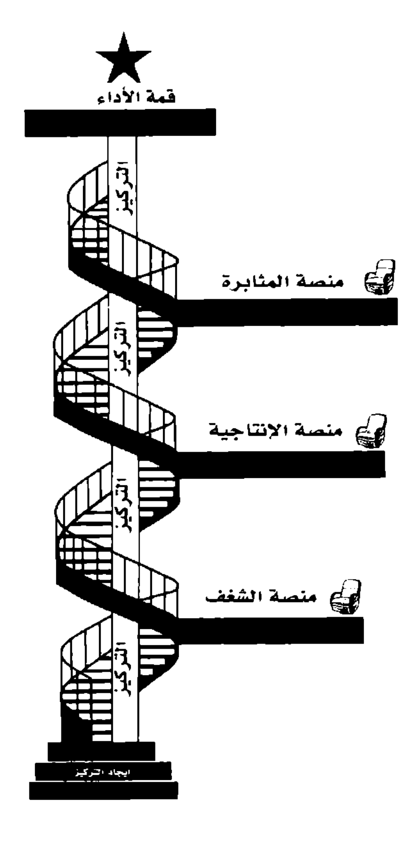
حــان الوقت لتفكر فيما قــرأت، وكيف يمكن لما قرأته أن يساعدك فــي حياتــك. أنــت الآن لديك القــوة لتظل مركـزًا ولتحقق مــا تريد.

وأنـت واع لما يساعد تركيزك ويعوقـه، وبالتالي يمكنك الاستفادة من تلك المهارات، وتجنب ما يتسبب في فشلك.

الأمـر الآن برمته متوقف على الإصرار، ومـدى رغبتك في تحقيق النجاح.

٨

قمة الأداء:
استخدام قوتك



إن صعود الدرجات القليلة الأخيرة إلى قمة الأداء لم يعد منحنى تعلم؛ فيمكنــك أن تصعد هذه الدرجات الأخيــرة بسهولة وفخر؛ لأنها تفسح

لـك المجال لتؤكد ما تعرفـه وتعلمته بالفعل. وكل خطوة من الخطوات الأخيرة هي طريقة لتحقيق إمكاناتك الكاملة.

تعـد هذه الخطوات الأخيرة مؤشرات لـك لتتذكر أهم ثلاث نقاط قوة للتركيز. والتي كتبت عنها في بداية هذا الكتاب:

- التركيز يحارب مخاوفك
- التركيز أمر ممتع
- التركيز يعيش للأبد

إن الطفلـة التـي كنـت عليهـا وأنا فـي الرابعـة والنصف مـن عمري والسادسـة من عمري والثامنة من عمري، والشخصية البالغة التي أنا عليهـا اليوم يردن منك أن تتذكر مدى أهمية التركيز للوصول إلى قمة إمكاناتك.

أنـت تمتلـك القوة لتركـز على ما تريـد، ولتحقق ذلـك مسترشدًا بالمهارات المذكورة في هذا الكتاب. أنت تمتلك القوة لتكون في أفضل حالاتـك في "اللحظة الحاضرة" عندما تكون في أمسِّ الحاجة لذلك. أنت تمتلك القوة لتكون من تريد أن تكونه.

إليك الوسائل التذكيرية حول طريقة الوصول إلى قمة الأداء.

ومن خلال استخدام عناصر قوتك بالطريقة التالية، سيكون لديك تركيز واضح لتحدث تأثيرًا وتحقق النجاح.

الشغف

ستكون شغوفًا، وليس عاطفيًّا.

الملكية

ستمتلـك فكرتك/أفـكارك في جميـع الأوقات مهمـا كان عدد العقبات التي تقابلها؛ فأنت تعرف أن لديك القوة للتغلب عليها.

قوة الإرادة

قوة إرادتك هي بمثابة عضلة، وأنت تعرف كيف تستعرضها عندما تحتاج إلى ذلك.

التمكين

في ضوء القوى الثلاثة المذكورة آنفًا، أنت تشعر بتمكنك من تحقيق ما تريد.

المرونة

أخيرًا، أنت تتحلى بالمرونة لتحقيق هدفك. أنت تفهم التلاعب ولديك المرونة لتتغلب عليه لتصل إلى النتائج المرجوة.

يعد التركيز أمرًا ضروريًّا لك لتحقيق عناصر قوتك والمحافظة عليها، وربما يكون من المناسب أن نذكِّر أنفسنا بأهميتها الكبيرة مع الاقتباس التالي من البروفيسور "ويليام ليونز":

"الشيء المخيف ليس فكرة الموت، بل موت الفكرة".

(من مسرحيته *Wittgenstein (The Crooked Roads*)

أتمنى أن تكون قد استمتعت بقراءة هذا الكتاب والقيام بالتمارين واستعراض عضلات تفكيرك وقوة إرادتك. وجل ما أتمناه هو أن يساعدك ما قرأته على تحقيق أعز أحلامك.

وفي النهاية، أقدم لك هذه الوسيلة للتأمل. وهي قصيدة ألفتها الفنانة والكاتبة الموهوبة "ديبورا تشوك" (التي تمتلك معرضًا رائعًا في ميدان بلاس دي فوج في باريس، إذا أردت زيارته). وهذه القصيدة ستتيح لك أن تسأل عن منبع قوتك الحقيقية.

Par Foi,
Les fèes
Nous aiment
D'Autres fois
La Magie Sienne est là
L'Âme agit
Encore
Et en corps

(ديبورا تشوك، ٢٠٠٧)

هــذا تلاعب بالكلمات لــكل من يريد منكم أن يقــوم بالأمر "بطريقته الخاصة".

إذا كنا نؤمن بها (*Par foi*)	أحيانًا (*parfois*)
فإن الجنيات (*les fèes*)	الجنيات (*les fees*)
تحبنا (*nous aiment*)	تحبنا (*nous aiment*)
فــي أوقــات أخــرى (*D'Autres fois*)	وفي أوقــات أخــرى (*D'Autres fois*)
يكون الساحر موجودًا (*le Magicien est là*)	إنه سحرنا الشخصي (*La Magie sienne est là*)
فتتجاوب الروح (*L'Âme agit*)	الذي يجعل الروح تتجاوب (*L'Âme agit*)
مرة أخرى (*Encore*)	مرة أخرى (*Encore*)
وفي أجسادنا (*et en corps*)	وفي أجسادنا (*et en corps*)

(ترجمتها للإنجليزية "فاليري بيرس"، ٢٠١٣)

أتمنــى لك التوفيق فــي أفكارك الرئيسية. و آمــل أن تتيح لك الحفاظ على حياة مليئة بالتركيز والسعادة والتأثير في الآخرين.

إجابات الاختبارات

اختبار اللغة الاصطلاحية

١. *التفكير خارج الصندوق* - إزالة الطابع الاصطلاحي: "لقد أصبحنا أفضل في العمل بشكل أكثر فاعلية".

٢. *المستهلك النهائي* - إزالة الطابع الاصطلاحي: "موقعنا الإلكتروني الجديد أسهل بالنسبة للمستخدمين".

٣. *التخويل* - إزالة الطابع الاصطلاحي: "يمكننا أن نستعين بموظفي الموارد البشرية لإعداد ملفات العاملين هذه".

٤. مهمة حيوية - إزالة الطابع الاصطلاحي: "هذه المؤسسة لابد أن تلبي احتياجات عملائها وإلا فستنهار".

٥. *الصومعة* - إزالة الطابع الاصطلاحي: "أقسامنا منعزلة ولا تتبادل المعلومات: وهو ما يدمر الشركة".

٦. تخطي *الحدود* - إزالة الطابع الاصطلاحي: "لقد قطعنا شوطًا أطول مما قطعه أي شخص آخر في اختبار مدى العمل الذي يمكن لفريقنا القيام به".

اختبار التشابهات الزائفة

١. طالب يدرس الطب: "لا أحد يعترض على بحث الطبيب عن حالة صعبة في كتب الطب. فلماذا إذن لا يُسمح للطلاب الذين يخضعون لامتحانات صعبة بأن يستخدموا الكتب المقررة؟".

التوضيح: الموقفان مختلفان تمامًا. أحدهما هو المساعدة في تشخيص مريض. والآخر الهدف منه اختبار المهارات التحليلية ومهارات التذكر للطلاب في الامتحان.

٢. الأشخاص الذين لابد أن يشربوا فنجانًا من القهوة كل صباح قبل بدء يومهم ليسوا أحسن حالاً من المدمنين على المشروبات الكحولية الذين لابد من تناولهم مشروبهم الكحولي لإنعاشهم.

التوضيح: لا وجه للمقارنة بين القهوة والمشروبات المنعشة كنوعين من المشروبات في تأثيرهما على الشخص.

٣. أن تقول إن هناك من البشر من يحققون إنجازات متتالية مثل أن تقول إن السيارة يمكنها السير للأبد.

التوضيح: لا يوجد تشابه بين الإنسان والسيارة.

٤. لأن الكائن البشري يصبح أقل فاعلية بينما يكبر الإنسان ويموت في النهاية، فمن المنطقي أن نتوقع أن تقل فاعلية الكيانات السياسية شيئًا فشيئًا كلما طالت مدة بقائها، وفي النهاية ستموت هي الأخرى.

التوضيح: ربما تكون كلمة "كيان" مشتركة في الحالتين، لكنّ لها معنيين مختلفين تمامًا في "الكائن البشري" و"الكيان السياسي" وليس هناك وجه للمقارنة بينهما.

٥. يمكن لكل من العقل والنهر أن يكون واسعًا. ومن الحقائق المعروفة أنه كلما زاد اتساع النهر، زادت ضحالته؛ ولذا فلابد من صحة أنه كلما زاد اتساع العقل، زادت ضحالته.

التوضيح: يختلف العقل عن النهر اختلافًا تامًّا. وليس من المنطقي المقارنة بينهما.

شكر وتقدير

أود أن أعرب عن امتناني للعون الذي قدمه لي بعض الأشخاص العظماء الذين ساعدوني بطرق مختلفة عديدة عند تأليفي هذا الكتاب.

من أجل الدعم

أود أن أعرب عن امتناني للدعم الذي قدمته عائلتي وأصدقائي الذين كانوا بمثابة هيئة استطلاع للأفكار المذكورة في هذا الكتاب. أنا أشكرهم لحكمهم السديد ودعمهم وثقتهم بقدرتي على القيام بشيء ذي معنى. وأتوجه بشكر خاص إلى ابنة عمي آن، والتي دعتني لعشاء رائع في الكثير من أمسيات الصيف الصعبة عندما كنت أعاني لإنهاء هذا الكتاب.

من أجل الإلهام

أود أن أشكر عملائي الأعزاء الذين قدموا لي الكثير من الأمثلة القيمة للغاية عن قدرتهم القوية على التركيز وعلى تحقيق أهدافهم. وأشكر بوجه خاص مجموعة التركيز المفيدة للغاية التي كونتها لإمدادي بالأفكار الثاقبة حول أفضل كيفية لتوجيه هذا الكتاب لتلبية احتياجاتك أنت، أيها القارئ.

من أجل الإبداع

لا أستطيع أن أنسى شكر فريقي من الناشرين في دار نشر ميرسير برس. والشكر موصول إلى دومينيك الذي ألهمني بالصورة المجازية للسلم الحلزوني التي تستمر عبر هذا الكتاب، وإلى العديد من

المحررين الدءوبين في الفريق الذين أوصلوا كتبي إلى مستوى النجاح الذي هي عليه اليوم.

المساعدة العملية و المتابعة

فاليـري بيرس هي مستشارة تدريـب عالمية ومدربة تقدم برامج حول موضوع "التفكير النقدي الواضح" ، وتقدم دورات في أيرلندا والمملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

لمزيد من المعلومات، قم بزيارة موقعها:
WWW.clearthinkingaction.com